

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Péče o zaměstnance

Employee Care

Student: Pavlína Zubková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslava Pešlová

Ostrava 2011

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně všech příloh, vypracovala samostatně s využitím uvedených zdrojů.“

Ve Valašském Meziříčí dne 11. května 2011

.....
Pavλίna Zubková

„Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, paní Ing. Jaroslavě Pešlové, za cenné rady a pomoc při zpracování. Současně chci poděkovat personálu firmy CIE Plasty CZ s.r.o. za poskytnuté informace.“

Obsah

1. Úvod.....	1
2. Teoreticko-metodologická východiska personální péče.....	3
2.1 Péče o zaměstnance a její význam.....	3
2.2 Pracovní prostředí.....	4
2.2.1 Prostorové řešení pracoviště.....	4
2.2.2 Fyzikální podmínky práce.....	4
2.2.3 Sociálně-psychologické podmínky práce.....	5
2.2.4 Pracovní zátěž a stres.....	5
2.3 Bezpečnost práce a ochrana zdraví (BOZP).....	6
2.4 Závodní preventivní péče.....	6
2.5 Lékařské prohlídky v zaměstnání.....	7
2.6 Pracovní doba a pracovní režim.....	9
2.6.1 Pracovní poměr na dobu určitou.....	10
2.6.2 Částečné pracovní úvazky.....	11
2.6.3 Příležitostné pracovní úvazky.....	11
2.6.4 Směnný provoz.....	11
2.6.5 Práce přesčas.....	12
2.6.6 Kratší pracovní doba.....	12
2.6.7 Pružná pracovní doba.....	12
2.6.8 Zhuštěný pracovní týden.....	12
2.6.9 Sdílení pracovního místa (job-sharing).....	13
2.6.10 Trojúhelníkové pracovní vztahy.....	13
2.7 Služby poskytované pracovníkům na pracovišti.....	14
2.7.1 Zabezpečení stravování pracovníků.....	14

2.7.2	Zařízení k osobní hygieně, oddechu a uložení osobních věcí pracovníka	14
2.7.3	Zdravotní služby	15
2.7.4	Poskytování pracovních oděvů a pomůcek.....	15
2.7.5	Zajištění dopravy do zaměstnání	15
2.7.6	Poradenské služby	15
2.8	Zaměstnanecké výhody – benefity	15
2.8.1	Využívání volného času.....	16
2.8.2	Zlepšování životních podmínek.....	16
2.8.3	Poradenské služby	16
2.8.4	Programy udržování kontaktů se ženami na mateřské dovolené.....	16
2.9	Péče o životní prostředí	17
2.10	Rozvoj a vzdělávání pracovníků	17
2.10.1	Strategie firemního vzdělávání	18
2.10.2	Metody firemního vzdělávání	19
3	Charakteristika podniku	22
3.1	CIE Automotive	22
3.1.1	Klíčové mezníky v historii CIE Automotive	22
3.1.2	Klíčové mezníky v historii CIE Automotive ČR.....	23
3.2	Vize firmy CIE Automotive ČR.....	23
3.3	Strategie firmy CIE Automotive	24
3.4	CIE Plasty CZ, s.r.o.....	25
3.4.1	Zásady obchodního jednání	25
3.4.2	Interní pravidla.....	26
3.4.3	Další služby	27
3.4.4	Zaměstnání a personální řízení	28

3.4.5	Výhody/Benefity.....	29
3.5	Kvalita a prostředí	29
4.	Aplikační část	31
4.1	Definování cíle.....	31
4.2	Specifika potřebných dat	31
4.3	Stanovení metod sběru dat.....	31
4.3.1	Dotazník.....	31
4.3.2	Výběrový soubor	32
4.4	Shromáždění dat	32
4.4.1	Příprava sběru.....	32
4.4.2	Kontrola	32
4.4.3	Sběr dat.....	33
4.4.4	Kódování údajů.....	33
4.4.5	Anonymní pojmenování	33
4.5	Zpracování dat	33
4.5.1	Vytvoření datové matice.....	34
4.5.2	Zadání údajů do datové matice.....	34
4.6	Analýza dat	35
4.6.1	Třídění I. stupně.....	35
4.6.2	Třídění II. stupně	35
4.7	Interpretace výsledků.....	35
4.8	Návrhy a doporučení.....	44
4.8.1	Pracovní prostředí	44
4.8.2	Bezpečnost práce a ochrana zdraví (BOZP)	45
4.8.3	Pracovní doba a pracovní režim.....	45

4.8.4	Služby poskytované pracovníkům na pracovišti	45
4.8.5	Zaměstnanecké výhody – benefity	46
5	Závěr	47
	Seznam použité literatury	49
	Seznam zkratek	
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Přílohy	

1. Úvod

Dnešní doba s sebou přináší mnohá úskalí, která vedou k tomu, že zaměstnanci jsou ve svém zaměstnání pod vysokým tlakem moralizování. Jsou na ně kladeny stále větší nároky, co se týče výkonů, a zároveň je tento požadavek vyšší produktivity spojen s úbytkem zdrojů (časových, finančních, informačních apod.), které mají pracovníci k dispozici. Další nepříznivý postoj zaměstnavatelů lze vidět v tom, jak postupně upouštějí od nabízené kariéry či jakési jistoty. Firmy odvolávají staré smlouvy, jež jsou založeny na jistotě a perspektivě a nahrazují je smlouvami novými, jejichž prostřednictvím zaměstnanci jistotu ztrácejí a zůstává jim pouze nepatrná víra v to, že nepřijdou o zaměstnání a zabezpečení svých potřeb. Všechny tyto, i mnohé jiné, faktory vedou k tomu, že zaměstnanci začínají přehodnocovat svůj postoj k práci a oddanost k podniku.

Zastávám názor, že je nutné, zvláště v této době, věnovat značnou pozornost tomu, jak je s pracovníky zacházeno, jednáno a jak je zabezpečováno uspokojení jejich potřeb a celková péče. Proto jsem se rozhodla svou bakalářskou práci zpracovat právě na téma „*Péče o zaměstnance*“. Téma aplikuji na konkrétní podnik – CIE Plasty CZ, s.r.o., kde jsem během studia absolvovala povinnou praxi a byly mi zde poskytnuty interní firemní informace.

Cílem této práce je na základě teoretických východisek provést analýzu nynějšího systému personální péče ve vybraném podniku, vyhodnotit spokojenost zaměstnanců se zabezpečením této péče a především navrhnout a doporučit taková opatření, která by vedla k výraznému zlepšení a zefektivnění těchto služeb a zároveň by pozitivně ovlivnila celou organizaci.

Pro vyhodnocení spokojenosti vytvořím dotazník, který nechám vyplnit reprezentativní části zaměstnanců. Následně údaje z vyplněných dotazníků zaznamenám, prostřednictvím aplikace Microsoft Office Excel, do datové matice a za pomoci statistických ukazatelů vyhodnotím výsledky. Veškeré výsledné hodnoty zpracuji do přehledných tabulek a grafů a výsledky interpretuji.

V rámci teoreticko-metodologické části se pokusím vystihnout a popsat jednotlivé oblasti péče o pracovníky. Pozornost budu věnovat povinnostem zaměstnavatele vyplývající ze zákona pro oblast péče o lidské zdroje a rozeberu také možnosti dobrovolné péče, která je výhradně v kompetencích zaměstnavatele.

V další části práce budu charakterizovat podnik CIE Plasty CZ, s.r.o. Charakteristika podniku se týká popisu organizace jako celku, historie společnosti a po té je zaměřena na zajištění a poskytování personální péče a přístup organizace k zaměstnancům.

Poslední a zároveň stěžejní pasáží bude aplikační část, ve které nastíním konkrétní metody k dosažení vytyčeného cíle. Nezbytnou součástí bude zpracování a vyhodnocení zjištěných dat. Součástí aplikační části budou návrhy a doporučení společnosti CIE Plasty CZ s.r.o. pro zkvalitnění a zefektivnění provádění personálních činností.

2. Teoreticko-metodologická východiska personální péče

Úspěch každé organizace je v zásadě závislý na jejích zaměstnancích, kteří představují nejdůležitější zdroj pro podnik. Proto je třeba provádět kvalitní řízení lidských zdrojů, jehož součástí je i sociální péče o lidský kapitál.

2.1 Péče o zaměstnance a její význam

Pracovníci vytvářejí hodnotu podniku svými schopnostmi, dovednostmi, chováním, a také vztahem a postoji k samotné organizaci. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni a mají pocit, že jsou všechny jejich potřeby uspokojovány, je jejich vztah k zaměstnavateli pozitivní a mají zájem se podílet na zvyšování efektivního výkonu práce a odvádějí kvalitní práci, jež přispívá k úspěšnosti a konkurenceschopnosti firmy. Organizace by měla věnovat náležitou pozornost péči o zaměstnance, tak aby toto úsilí směřovalo k zvyšování motivace k práci, zároveň k zvyšování výkonnosti zaměstnanců, k posílení spokojenosti a loajality zaměstnanců. Cílem péče o zaměstnance by v neposlední řadě mělo být efektivní zvyšování kvalifikace a s tím související stabilizace kvalitních zaměstnanců.

Péči o zaměstnance je možno rozdělit na:

a) povinnou péči o pracovníky

Jedná se o právní úpravu péče o zaměstnance, která slouží jako návod pro konkrétní zaměření a samotnou aplikaci v organizaci. V ČR je péče o zaměstnance upravena především Zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

b) smluvní péči o pracovníky

Tento typ péče je ujednán ve smlouvách na úrovni organizace, především v kolektivních smlouvách.

c) dobrovolnou péči o pracovníky

Dobrovolná péče je vyjádřením úsilí organizace o získání konkurenčních výhod na trhu práce a snahy o celkové zlepšení image firmy.

Povinností zaměstnavatelů je tedy vytvářet a udržovat optimální pracovní podmínky a pracoviště, dbát o bezpečnost a zdraví při práci a také poskytovat ochranné pomůcky potřebné k bezpečnému výkonu práce. Zaměstnavatelé by také měli zajistit závodní lékařskou

péči a preventivní lékařské prohlídky. Neméně důležitou součástí péče o zaměstnance je péče o rozvoj pracovníků prostřednictvím zvyšování jejich kvalifikace. Péče o pracovníky zahrnuje i záležitosti poskytování služeb pracovníkům na pracovišti a péče o životní prostředí.

2.2 Pracovní prostředí

„Pracovní prostředí tvoří především materiální podmínky pracovní činnosti (stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracovišť, suroviny a materiál, stavební řešení), ale patří sem i používané technologie, organizace práce či sociální prostředí. To všechno formuje fyzikální, chemické, biologické, sociálně-psychologické a další faktory působící na pracovníka během práce a pobytu na pracovišti.“[5]

Problematika pracovního prostředí je určena podle zákoníku práce. Zaměstnavatel by dle tohoto předpisu měl zabezpečit konstrukční i prostorové uspořádání a vybavení pracovišť, takovým způsobem, aby vytvořené pracovní podmínky odpovídaly bezpečnostním požadavkům a hygienickým limitům.

2.2.1 Prostorové řešení pracoviště

Zaměstnavatel by měl svému zaměstnanci zajistit především kompenzaci jednostranné zátěže – **vhodná volba pracovní polohy**.

Dále je zaměstnavatel povinen zajistit optimální **zorné podmínky a výšku pracovní plochy** – nejlepší variantou je možnost variabilního nastavení jak pracovní plochy, tak sedadla, aby zorné podmínky bylo možné upravit dle individuální postavy pracovníka.

Je nutné optimálně vyřešit pohybové prostory. Těmito prostory rozumíme **manipulační prostor** – pro práci rukou a **predipulační prostor** – pro práci nohou. Tyto prostory jsou důležité především pro rozmístění jednotlivých prvků pracovního vybavení. Dané prvky by měly být umístovány stále na stejném místě – stabilně, tak aby se vytvářely návyky pracovníků a zároveň, aby docházelo k ekonomickému využití času a úspoře pohybů pracovníků. Důležitým předpokladem pro tvorbu manipulačních prostor a umístění prvků je, aby si pracovníci navzájem nepřekáželi a nerušili se.

2.2.2 Fyzikální podmínky práce

Fyzikální podmínky ovlivňují výkon a kvalitu odvedené práce, ale také fyzické a duševní zdraví pracovníka. V důsledku nepříznivého působení na lidskou psychiku

a vyrovnanost mohou ovlivnit i mezilidské vztahy na pracovišti. Veličiny fyzikálních podmínek práce lze objektivně měřit.

Mezi fyzikální vlivy řadíme **pracovní ovzduší**, jež tvoří teplota, vlhkost, rychlost proudění a čistota vzduchu. Je požadováno dosažení tepelné rovnováhy, tak aby tělesná teplota byla konstantní. Přiměřená vlhkost má být taková, aby nedocházelo k vysychání sliznic pracovníků či nervozitě a zvýšené únavě při nízké hladině vlhkosti. A naopak aby nadměrná vlhkost nezpůsobila narušení tepelné rovnováhy. Pracovní ovzduší se týká i míry znečištění pracovního prostředí – nemělo by docházet k překračování stanovených limitů znečištění.

Dalším fyzikálním vlivem je **osvětlení**. U osvětlení se sleduje zejména kvantum osvětlení, jeho směr a barva, a také možnost nebezpečí oslnění.

Jiným fyzikálním hlediskem je **hluk**. Hluk může být rušivým elementem, který může mít až škodlivý účinek na lidský organismus. U hluku se monitoruje hladina v decibelech a kmitočtech. Měření se provádí kombinovaně.

V neposlední řadě se také řeší **barevná úprava pracoviště**. Barevná úprava je nástrojem, jehož záměrem je dosažení lepších světelných účinků, příznivého ovlivňování psychiky pracovníka a také vede k docílení estetických aspektů.

2.2.3 Sociálně-psychologické podmínky práce

U těchto podmínek je soustředěna pozornost na to, zda pracovník vykovává práci prostřednictvím kontaktu s ostatními zaměstnanci, či pracuje izolovaně. Výchoziskem pro tvorbu těchto podmínek je fakt, že duševní práce si žádá, aby pracovník nebyl rušen přítomností dalších osob. Naopak u fyzické práce není přítomnost jiných zaměstnanců rušivým prvkem.[5]

2.2.4 Pracovní zátěž a stres

Pro některé jedince je stres, do určité míry, pozitivním podnětem pro výkon. Avšak nadměrná zátěž a permanentní stres negativně ovlivňují pracovní pohodu a výsledky pracovníků. Přetrvávající psychickou zátěž člověk vnímá jako ohrožení jeho tělesného i duševního blaha. Vše se zpravidla promítá do skupinové atmosféry.

Za zátěžové a stresové faktory lze považovat například intenzivní práce a časový tlak, vnucené pracovní tempo, stereotypní manuální činnost, vlivy narušující soustředění (hluk,

ovzduší,...). Dalšími faktory mohou být také trvalé psychické starosti a napětí, které si pracovníci přenášejí i do mimopracovní doby. Stresovým faktorem může být i samotná směnová práce, kdy dochází k narušení fyziologických i psychických funkcí a trávení volného času.[4]

2.3 Bezpečnost práce a ochrana zdraví (BOZP)

Dle zákoníku práce je povinností zaměstnavatele vytvářet bezpečné pracovní prostředí prostřednictvím odstraňování příčin, jež vedou k ohrožení života a zdraví zaměstnance. Cílem činností v oblasti BOZP je tedy zavedení pořádku v provozech. Jinými slovy se jedná o systém opatření, jež eliminují rizika pracovních úrazů, nemocí z povolání, za něž podnik zodpovídá. Dílčím cílem BOZP je také zlepšování image organizace.

Povinností zaměstnavatele je zařazovat pracovníka na pracovní pozici se zřetelem na schopnosti, dovednosti a zdravotní stav zaměstnance.

Je nutné vytvářet, udržovat, monitorovat, vylepšovat ochranná zařízení a pomůcky a uskutečňovat opatření k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Podle zákona je zaměstnavatel povinen zajistit školení pro každého pracovníka nejen v novém pracovním poměru, ale zajistit i periodická školení. Tato školení mají směřovat k seznámení pracovníků s předpisy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Do této oblasti spadá i povinnost poskytovat pracovníkům ochranné pracovní prostředky, mycí a desinfekční prostředky, v daných případech i nápoje či specifické doplňky stravy.

Nezbytnou součástí dodržování zásad BOZP je dohled zaměstnavatele nad konzumováním omamných látek a kouřením na pracoviště, kterým nesmějí být pracovníci ohrožováni.

2.4 Závodní preventivní péče

Pro zaměstnance musí být vytvářeny pracovní podmínky, jež zajišťují bezpečné provedení práce. Za tímto účelem zabezpečuje zaměstnavatel, mimo jiné, závodní preventivní péči. Závodní preventivní péče zajišťuje prevenci a ochranu zdraví zaměstnanců před nemocemi a jinými poškozeními zdraví z práce a prevenci úrazů.

Zaměstnavatel je tedy povinen sdělit zaměstnancům, jaké zařízení jim poskytuje závodní preventivní péči, jaké preventivní prohlídky a vyšetření jsou povinni podstoupit v souvislosti s pracovním výkonem. Zaměstnavatel nesmí dopustit, aby zaměstnanec konal

činnosti, jejichž náročnost není v souladu s jeho schopnostmi a zdravotním stavem. Zaměstnanec je povinen se podrobit lékařským vyšetřením u zdravotního zařízení, které zajišťuje právě zaměstnavatel – v tomto případě neplatí ustanovení o svobodné volbě lékaře.[3]

Zaměstnavatel může závodní preventivní péči zajistit dvěma způsoby:

a) uzavřením smlouvy mezi zaměstnavatelem a zdravotnickým zařízením

- smlouva je uzavírána dle občanského zákoníku
- obsahem by měly být především sjednané **formy spolupráce** respektive vyjasnění obsahové náplně činností (v čem bude preventivní péče spočívat, komu a kde bude poskytována) a **závazky**, které dává lékař zaměstnavateli

b) uzavřením pracovněprávního vztahu s lékařem

- v tomto případě provádí lékař preventivní péči v prostorách zaměstnavatele[3]

Mezi hlavní činnosti (závazky), jež zabezpečují zařízení pro závodní preventivní péči, patří:

- odborné poradenství v oblasti ochrany zdraví a sociální pohody
- pravidelná kontrola pracovišť
- posuzování vlivů práce a pracovních podmínek na pracovníky
- výkon preventivních lékařských prohlídek
- posuzování zdravotní způsobilosti k práci v daných pracovních podmínkách
- poskytování první pomoci zaměstnancům
- poradenská činnost pro zaměstnavatele či vedení podniku při úpravách, rekonstrukci a projektování pracovišť[3]

2.5 Lékařské prohlídky v zaměstnání

Oblast lékařských prohlídek upravuje zejména Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce; Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění; Zákon č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu a Zákon č. 258/2000 Sb.

Zdravotní péče by měla obsahovat tyto lékařské prohlídky:

a) vstupní prohlídky

– tuto prohlídku je zaměstnavatel povinen absolvovat ještě před uzavřením pracovní smlouvy

- hradí ji zaměstnavatel

b) periodické prohlídky

- prohlídky opakující se v rozmezí 1-3 let.

- prováděny u profesí, u nichž existuje předpoklad pro změnu zdravotního stavu, a u prací, u kterých je vyšší pravděpodobnost ohrožení zdraví pracovníků

c) řadové prohlídky

- tyto prohlídky absolvují zaměstnanci, kteří nemají stanoveny prohlídky periodické

- opakují se v intervalu jednou za pět let, avšak u zaměstnanců nad 50 let se konají jednou za tři roky.

d) mimořádné prohlídky

- týkají se zaměstnanců, u nichž lze důvodně předpokládat, že došlo ke ztrátě nebo změně zdravotní způsobilosti

- u pracovníků vykonávajících epidemiologicky závažnou činnost by měla být provedena při postižení průjmovým, hnisavým nebo horečnatým onemocněním atp.[3]

Zaměstnanec je povinen absolvovat lékařské prohlídky, jež jsou vymezeny příslušnými pracovněprávními předpisy. Jedná se o například o práci v noci, práce ve výškách, práce mladistvých atd. Zaměstnavatel je povinen zaměstnanci umožnit absolvování těchto prohlídek.

K výkonu prohlídek musí zaměstnanec využívat svého volného času a nastane-li taková situace, že ji nelze absolvovat mimo pracovní dobu, zaměstnavatel je povinen zaměstnanci poskytnout pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku. Toto pracovní volno se poskytuje na nezbytně nutnou dobu k vyšetření lékařem, který má uzavřenou smlouvu se zdravotní pojišťovnou zaměstnance. Zaměstnavatel může za dobu přesahující dobu potřebnou k vyšetření poskytnout zaměstnanci pouze neplacené volno.

Vyšetření nebo jakékoli jiné ošetření ve zdravotnickém zařízení mimo základní povinnou lékařskou prohlídku, stanovenou právním předpisem, je bráno jako překážka v práci na straně zaměstnance.

Zvláštní zdravotní péči je zaměstnavatel povinen zajistit zaměstnancům vykonávajícím noční práci. Nejméně to však musí být jednou ročně a kdykoli během zařazení na noční práci. Je povinen zaměstnanci umožnit vyšetření lékařem, zda netrpí jakýmkoli zdravotními poruchami vyvolanými výkonem noční práce. Pokud tato lékařská vyšetření nejsou hrazena příslušnými zdravotními pojišťovnami, hradí je zaměstnavatel, tedy ten, kdo tyto prohlídky vyžaduje.

Posudek o výsledcích lékařské prohlídky vydává lékař, který je k tomuto určen. Tento posudek by měl obsahovat jednoznačný závěr, zda je zaměstnanec zdravotně způsobilý pro výkon práce. Proti posudku se lze odvolat jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance.

2.6 Pracovní doba a pracovní režim

Pracovní doba ovlivňuje nejen časové využití pracovníka v zaměstnání, ale má dopad na jeho celkovou životní úroveň, jelikož je délkou pracovní doby omezen volný čas zaměstnance, který slouží především k uspokojování jeho mimopracovních potřeb. Z těchto důvodů je důležité vhodné stanovení jak samotné pracovní doby, tak dalších režimů práce.

Pracovní dobu a dobu odpočinku upravuje Zákoník práce. Tato právní úprava dále vymezuje práce přesčas a práci v noci a dovolené na zotavenou.

Zákoník práce rozlišuje pracovní dobu **rovnoměrnou, nerovnoměrnou, pružnou, zkrácenou, kratší** a jiné pracovní uspořádání. Za pracovní dobu je považován časový úsek, v němž je zaměstnanec povinen vykonávat práci pro zaměstnavatele. V této době musí být pracovník připraven na pracovišti pro výkon práce podle pokynů zaměstnavatele. Dle zákoníku práce je pracovní doba stanovena na 40 hodin týdně. V některých případech je tato délka upravena – zkrácena, dle charakteru a náročnosti práce.

Zaměstnavatel sám určuje začátek a konec směny – tzv. **rozvržení pracovní doby**. Při rozvrhování pracovní doby však musí zaměstnavatel brát v potaz dodržení stanoveného odpočinku, a také dbát na bezpečnost práce.[11]

Dobou odpočinku je, dle zákoníku práce, časový úsek, který není pracovní dobou. Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci přestávku v práci na jídlo a oddech nejméně 30 minut, a to nejdéle po šesti hodinách nepřetržitého pracovního výkonu. Začátek a konec přestávek stanoví zaměstnavatel. Tyto přestávky nesmějí být na začátku, ani na konci pracovní doby. Poskytnuté přestávky se nezapočítávají do pracovní doby. Povinností zaměstnavatele je také zajištění nepřetržitého odpočinku mezi dvěma směnami. To znamená, že je povinen rozvrhnout pracovní dobu takovým způsobem, aby zaměstnanec měl mezi koncem jedné směny a začátkem další směny nepřetržitý odpočinek alespoň 12 hodin.[3]

V posledních letech organizace směřují k trendu flexibility na trhu práce. Tato flexibilita se týká i pracovní doby a režimů práce. Tento trend má za cíl neustálé přibližování a sladování se s evropskou politikou zaměstnanosti. Samotná flexibilita má velmi široké pojetí.

„V oblasti trhu práce je svázána s termíny interní a externí flexibility. Interní flexibilita se týká fungování konkrétní firmy a jejích reakcí na nepředvídatelné výkyvy v poptávce. Na změny na trhu mohou zaměstnavatelé reagovat přizpůsobováním počtu pracovníků (numerická flexibilita), délky a organizace pracovní doby, mzdové úrovně a náplně práce (funkční flexibilita). V případě externí flexibility mluvíme především o využívání flexibilních forem zaměstnávání pracovní síly, která se však nestává trvalou součástí dané firmy. Firmy často reagují na změny v poptávce najímáním dočasné pracovní síly zaměstnávané na dobu určitou nebo prostřednictvím najímání kontraktní pracovní síly.“[14]

Mezi dnes již klasické formy flexibilní organizace pracovní doby patří *Pracovní poměr na dobu určitou, Částečné pracovní úvazky, Příležitostné pracovní úvazky, Směnný provoz, Práce přes čas, nebo Kratší pracovní doba.*

2.6.1 Pracovní poměr na dobu určitou

Úpravu zaměstnávání na dobu určitou sjednotila ČR do značné míry s evropskými zeměmi implementací evropské směrnice č. 1999/70 o pracovních poměrech na dobu určitou. Přijetím směrnice došlo ke zvýšení ochrany pracovníků zaměstnávaných na dobu určitou, avšak stále zůstává značný rozdíl mezi nimi a pracovníky s pracovním poměrem na dobu neurčitou. Využití této formy práce omezuje zákoník práce pouze v tom smyslu, že

nepřetržitý pracovní poměr na dobu určitou zaměstnance jednoho zaměstnavatele může trvat maximálně dva roky.[13]

2.6.2 Částečné pracovní úvazky

Plnění směrnice č. 1997/81, o rámcové dohodě o částečném pracovním úvazku, zejména zásady o stejných podmínkách, je v ČR i ostatních zemích EU značně problematické. Český zákoník práce definuje pojem zkrácený úvazek jako pracovní poměr kratší než 40 hodin týdně. Částečný úvazek lze sjednat jak na dobu neurčitou, tak na dobu určitou. Pracovníci s takovýmto úvazkem mají v podstatě stejný status jako pracovníci na plný úvazek, v praxi ovšem často dochází k jejich znevýhodnění. Významná část těchto pracovníků odpracuje téměř celou pracovní dobu za poloviční mzdu.[13]

2.6.3 Příležitostné pracovní úvazky

Český zákoník práce umožňuje i příležitostný přivýdělek prostřednictvím tzv. dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Jedná se o jednorázové pracovní kontrakty. Zákoník práce rozlišuje **dohody o provedení práce** a **dohody o pracovní činnosti**. V ČR jsou tyto formy pracovních úvazků dlouhodobě využívány.[13]

2.6.4 Směnný provoz

Směnný provoz představuje situaci, kdy jeden pracovník nahrazuje druhého na stejném pracovišti během 24 hodin. Cílem tohoto provozu je dosažení delšího celkového pracovního provozu, než je pracovní doba jednoho pracovníka. Setkáváme se s několika typy směnové práce, a to buď s 2-směnným, nebo 3-směnným provozem, který může být přerušovaný nebo nepřerušovaný. Délka jednotlivých směn se může lišit. V posledních letech se preferují spíše 12-ti hodinové směny.[13]

Směnová práce může sloužit k získání konkurenční výhody, a to v těch případech, kdy je důležitá rychlost realizace zakázky, jelikož takto stanovený režim práce může zrychlit plnění výkonů.

Směnová práce není mezi pracovníky příliš oblíbená, protože komplikuje jejich osobní život, je náročnější na čas a výkonnost pracovníků.[4]

2.6.5 Práce přesčas

Práci přesčas lze definovat jako nástroj sloužící ke krátkodobému přizpůsobení objemu výkonů a pracovní síly výkyvům v poptávce.

Občas zaměstnavatel potřebuje, aby jeho zaměstnanci pracovali déle, než je stanovená pracovní doba. Zaměstnavateli je z tohoto důvodu umožněno, aby v daných situacích mohl zaměstnanci nařídit přesčasovou práci. Za tuto práci jsou poskytovány stanovené příplatky, které mohou být motivací pro zaměstnance k výkonu takovéto práce.

2.6.6 Kratší pracovní doba

Tato pracovní doba je využívána pro pokrytí potřeby vyšších nároků na práci zejména ve špičkách. A také je často zvolena v malých podnicích, kde není dostatek práce pro plný úvazek.

Kratší pracovní doba přináší pro zaměstnance výhodu většího množství volného času, ale protipólem jsou nižší příjmy z něj plynoucí. Zároveň je kratší pracovní doba poměrně nevýhodná i pro zaměstnavatele. Přináší organizační ztráty a vztah zaměstnanců k podniku je velmi slabý.[5]

V posledních letech je pozornost směřována na nové flexibilní formy organizace pracovní doby. Podle Mezinárodní organizace práce patří mezi tyto formy **Pružná pracovní doba, Zhuštěný pracovní týden** nebo **Sdílení pracovního místa**. V posledních letech se také hojně rozvíjejícím fenoménem stávají tzv. **trojúhelníkové pracovní vztahy**.

2.6.7 Pružná pracovní doba

Tato forma pracovní doby je v tuzemsku už poměrně známá a využívaná, a to především v nadnárodních firmách. V tomto případě se zaměstnanec sám rozhoduje o začátku, popřípadě i konci pracovní doby. Avšak tato volba pracovníka je omezena podmínkami kladenými ze strany zaměstnavatele, který stanoví určitou dobu, po kterou musí být zaměstnanec na pracovišti.[12]

2.6.8 Zhuštěný pracovní týden

Rozvržením pracovní doby ve formě zhuštěného pracovního týdne se rozumí, že pracovní doba nemusí být rozvržena na všechny pracovní dny. Často je používán v rámci nerovnoměrného rozvržení pracovní doby (např. „krátký a dlouhý“ týden).

2.6.9 Sdílení pracovního místa (job-sharing)

V případě sdílení pracovního místa se jedná o uzavření smlouvy se dvěma či více pracovníky o tom, že budou společně vykonávat práci na stejném pracovišti. Pracovníci sami rozhodují kdy, kdo bude pracovat a také si sami rozdělují odměnu za práci.

Tato forma zaměstnávání přináší patřičné výhody, jako je kupříkladu zvyšování pracovní morálky, bezproblémové zastupování v případě nemoci, dovolené či jiné absence. Sdílení pracovního místa může podniku přinášet i určité úspory a významně usnadňuje získávání pracovníků. Pracovníkům tato flexibilní forma pracovního úvazku přináší výhodu v podobě volnějšího rozhodování o pracovní době a pracovním režimu.

Z jiného pohledu je sdílení pracovního místa organizačně a administrativně náročnější. Zpočátku je potřebné pracovníky intenzivně kontrolovat, sledovat vývoj vzájemných vztahů mezi nimi a jejich komunikaci.[5]

2.6.10 Trojúhelníkové pracovní vztahy

Trojhranné pracovní vztahy nebo také zaměstnanecké vztahy „třetí cesty“ jsou charakteristické existencí jednoho pracovníka mezi dvěma zaměstnavateli. Tento nový styl zaměstnávání přináší množství právních i praktických problémů. Mezi nejvyužívanější formy trojúhelníkových pracovních vztahů patří:

a) Agenturní zaměstnávání

V roce 2004 došlo k regulaci podmínek působení agentur práce v zákonu o zaměstnanosti a právě tato regulace umožnila rozvoj agenturního zaměstnávání v ČR. Jedná se o trojstranný pracovněprávní vztah, ve kterém je mezi zaměstnancem a agenturou práce uzavřena pracovněprávní smlouva a mezi uživatelem a agenturou práce smlouva podle občanského práva.

Práce prostřednictvím agentur je spojena s nejistotou přetrvání pracovního poměru. Pracovníci často čelí horším pracovním podmínkám, když mají podle zákona právo na rovné zacházení a stejné pracovní podmínky jako kmenoví zaměstnanci.[13]

b) Subdodavatelské pracovní vztahy (subcontracting)

Subdodavatelské vztahy jsou v ČR regulovány občanským právem. Povinnosti subdodavatelů, stejně jako ostatních zaměstnavatelů, vůči zaměstnancům vychází ze zákoníku

práce. Principem subdodavatelských pracovních vztahů je povinnost zaměstnance vykonávat práci ve prospěch obchodního partnera zaměstnavatele. Obchodní partner je zde považován za hlavního zaměstnavatele, který má určitou zodpovědnost a dohlíží na dodržování ochranné pracovní legislativy.[13]

c) Vysílání pracovníků

Úpravu pracovních podmínek pracovníků vysílaných do zahraničí harmonizuje směrnice č. 96/71. Podle této směrnice musí vysílající firma respektovat dle legislativy maximální délku pracovní doby, minimální délku dovolené, minimální mzdy, pravidla bezpečnosti a ochrany při práci. To vše podle podmínek země, do níž je pracovník vyslán.[13]

2.7 Služby poskytované pracovníkům na pracovišti

Služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti v souvislosti s výkonem práce je nabízena široká škála a jejich formy se stále rozšiřují.

Nejobvyklejšími a nejdůležitějšími z pohledu motivace zaměstnanců jsou následující služby.

2.7.1 Zabezpečení stravování pracovníků

Zaměstnavatel by měl zajistit nejen samotné stravování, ale také kvalitu a vhodnou strukturu jídel. Stravování je službou, která zpravidla ovlivňuje pracovní výkon pracovníka. Zaměstnavatel obvykle na stravování přispívá.[1]

2.7.2 Zařízení k osobní hygieně, oddechu a uložení osobních věcí pracovníka

Tímto zařízením jsou především umývárny, toalety, odpočívárny, šatny, parkoviště atd. Tyto služby jsou projevem aktivní péče o zaměstnance, kdy se jedná o služby dodatečné nebo nadstandardní. Jelikož poskytování těchto služeb však vyplývá i ze zákona, musí odpovídat daným normám.[1]

2.7.3 Zdravotní služby

Zdravotní služby jsou poskytovány hlavně ve větších organizacích. Zajištění daného rozsahu zdravotních služeb je však povinností každého zaměstnavatele. Zdravotními službami je myšleno především:

- rozpoznání a vyhodnocení nebezpečí,
- poradenství v oblasti technologického a organizačního projektování,
- sledování zdravotního stavu pracovníků,
- zajištění pracovní rehabilitace,
- organizace první pomoci.[1]

2.7.4 Poskytování pracovních oděvů a pomůcek

Poskytování pracovních oděvů nebo příspěvek na jejich pořízení, či čištění a údržba těchto věcí jsou povinností pouze v některých organizacích. Jde tedy spíše o dobrovolnou službu ze strany zaměstnavatele. Na ochranné pracovní pomůcky má pracovník nárok s ohledem na povahu práce.[1]

2.7.5 Zajištění dopravy do zaměstnání

V tuzemských firmách je zajišťování dopravy do zaměstnání, popřípadě příspěvků na náklady spojené s dopravou do zaměstnání, na ústupu.[1]

2.7.6 Poradenské služby

Poradenskými službami je v tomto smyslu myšleno vzdělávání pracovníka, směřování kariéry, právní záležitosti apod.[1]

2.8 Zaměstnanecké výhody – benefits

Zaměstnanecké výhody jsou určitou formou odměňování – poskytovány navíc k peněžním odměnám. Tento typ odměn není vázán na pracovní výkon, ale zaměstnavatel je poskytuje zaměstnancům pouze za to, že jsou zaměstnanci u něj v pracovním poměru. Cílem poskytování nejrůznějších forem benefitů je získat a udržet kvalitní pracovní síly, posílit vztah pracovníka k organizaci, získat loajalitu zaměstnanců, vytvářet harmonické vztahy mezi spolupracovníky a uspokojovat osobní potřeby pracovníků. Jelikož tyto cíle nezahrnují motivaci pracovníků, nemá poskytování zaměstnaneckých výhod přímý vliv na výkon,

ale vytváří příznivější postoje pracovníků k podniku. Probouzí v zaměstnancích lepší oddanost a angažovanost, z čehož pramení i lepší výkony celé organizace.

Některé benefity jsou poskytovány všem zaměstnancům, ale některé se mohou vázat například k funkci, postavení nebo k zásluhám pracovníka v organizaci.

2.8.1 Využívání volného času

Služby spojené s rekreací, sportem, kulturou, cestováním. Služby mohou spočívat v příspěvcích na volnočasové aktivity nebo v pořádání kulturních akcí zaměstnavatelem.

2.8.2 Zlepšování životních podmínek

Služby sledující zlepšování životních podmínek pracovníků se týkají bydlení, jeslí, mateřských školek, půjček, dobrovolných pojištění, pomoc v určitých životních situacích jako je úmrtí v rodině, sňatek, stěhování, nehoda, živelní pohroma apod.[1]

2.8.3 Poradenské služby

Tyto poradenské služby se netýkají pracovních záležitostí. Jedná se o služby podnikového právníka, psychologa, lékaře, advokátní pomoci aj.)[1]

2.8.4 Programy udržování kontaktů se ženami na mateřské dovolené

Tyto zaměstnanecké výhody mohou představovat například konání společenských akcí pro ženy na mateřské dovolené a během období, kdy se věnují péči o dítě, různé kurzy usnadňující práci v domácnosti, poskytování informací o novinkách v jejich oboru, udržování kvalifikace.[1]

Aby organizace dosahovala správné a efektivní motivace prostřednictvím zaměstnaneckých výhod, je potřebné znát preference svých zaměstnanců. Jelikož jsou přání a preference dosti individuální, a také se u zaměstnanců velmi rychle mění, je stále obtížnější tyto faktory monitorovat a přizpůsobovat jim dané výhody. Proto se často zavádí tzv. **CAFETERIA SYSTÉM**.

Je to flexibilní systém zaměstnaneckých výhod, prostřednictvím kterého mají zaměstnanci možnost sami volit ty výhody, které jsou pro ně nejzajímavější. Systém funguje na základě individuálních zaměstnaneckých účtů, do jejichž výše mohou pracovníci výhody čerpat.

2.9 Péče o životní prostředí

Zvláště v posledních letech roste pozornost směrem k životnímu prostředí a péče o něj. Proto se také zvyšuje význam péče organizací o životní prostředí, ve kterém žijí její pracovníci. Organizace se snaží podílet na úpravách obytného prostředí, sponzorují udržování zeleně a péči o estetické prvky prostředí.

2.10 Rozvoj a vzdělávání pracovníků

V dnešní době, v době neustálých změn, rychlého rozvoje technologií, v době velkého nátlaku na zlepšování a zvyšování veškerých výkonů, v době náročných a stále rostoucích požadavků na flexibilitu, kvalitu, rychlost, bezchybnost, ale i úspornost, již nelze vystačit pouze s tím, co se člověk naučil během přípravy na zaměstnání. Vzdělávání a rozvíjení pracovních schopností se stává celoživotním procesem. Znamená to, že organizace si již nevystačí s tradičními formami vzdělávání pracovníků, jako je například zácvik, doškolování, přeškolování. Je proto potřebné, ne-li přímo nutné, se soustředit na rozvojové aktivity zaměřené na formování širší škály znalostí a dovedností.

Vzdělávání v organizaci má za cíl **rozvoj způsobilostí všeho druhu a zvýšení krátkodobé i dlouhodobé výkonnosti.**

Pro správné pochopení této kapitoly, je nutné nejprve vysvětlit několik pojmů, které se často prolínají a někdy dokonce zaměňují.

Učení (se)

„Učení (se) je proces změny, který zahrnuje vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně – aniž o tom třeba víme. Učení je pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání. Proto třeba mluvíme o učící se, nikoli o vzdělávající se organizaci.“

Rozvoj

„Rozvoj představuje dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difuzních) rozvojových programů.“

Vzdělávání

„Vzdělávání je jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené (diskrétní) – mají svůj začátek a konec. Při koncipování vzdělávání ve firmě postupujeme systematicky.“[2]

Rozvoj lidí v organizaci přispívá ke zvýšení výkonnosti celého podniku. Často dochází k tomu, že je v organizaci kladen, v souvislosti s rozvojem, větší důraz na jednoho než na někoho jiného. Je však velmi důležité věnovat pozornost rozvoji celé organizace, respektive všem jejím článkům, protože prostředí organizace je důležité pro uplatňování individuálních kvalit i pro samotný rozvoj.

2.10.1 Strategie firemního vzdělávání

Strategie firemního vzdělávání lze rozdělit na dva základní přístupy:

Strategie organizačního rozvoje (od organizace k jedinci)

Pro organizační rozvoj příznačné soustředění se na změnu fungování celé organizace, jejích součástí, jako jsou jednotlivá oddělení, divize, ale i pracovní týmy apod. Strategie organizačního rozvoje je postavena na principu společné práce na konkrétních problémech za chodu organizace.

Tato strategie se zabývá i otázkou jak podnítit individuální iniciativu a tvořivost právě v podmínkách pravidel a řešení problémů. Hlavním procesním úkolem je dosažení synergie. Ukazatelem efektivity strategie organizačního rozvoje je právě zvýšení výkonnosti procesů a zvýšení výkonnosti celé organizace.[2]

Strategie rozvoje jednotlivců (od jedince k organizaci)

Jelikož se při této strategii uplatňuje kompetenční model, vychází se z předpokladu, že organizace je na dobré úrovni, pokud má odborně připravené jedince a především jedince s vhodnými kompetencemi (souhrn znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle). Při utváření a budování kompetenčního modelu se využívá třech velkých skupin kompetencí – **kompetence řešení problému, interpersonální kompetence a kompetence sebeřízení**. Měřítkem efektivity je v tomto případě zvýšení výkonnosti lidí.[2]

2.10.2 Metody firemního vzdělávání

Metody vzdělávání je možné podle J. Koubka[6] rozdělit na dvě skupiny:

a) METODY VZDĚLÁVÁNÍ NA PRACOVIŠTI

Jedná se o metody, při nichž vzdělávání probíhá na konkrétním pracovním místě. Tyto metody jsou vhodnější pro vzdělávání dělníků a při výkonu běžných pracovních povinností.

Těmito metodami je např. *Instruktaž, pracovní porady, rotace práce, koučování* nebo *mentorování*.

Instruktaž – probíhá při výkonu, kdy nadřízený poskytuje a vysvětluje pracovní postup pracovníkovi, který je školen

Pracovní porady – během pracovních porad se zúčastnění seznamují s problémy týkajícími se pracoviště či celé organizace a zároveň jsou nastíněna i opatření a postupy na jejich řešení

Rotace práce – metoda založena na principu zadávání úkolů školeným pracovníkům na určitém období, po jehož uplynutí se tyto úkoly a charakter práce mění

Koučování – jde o vysvětlování připomínek, kontrolu směřování podřízeného pracovníka při výkonu – s dlouhodobým charakterem

Mentorování – obdoba koučování, přičemž školený pracovník si vybírá mentora – rádce

b) METODY VZDĚLÁVÁNÍ MIMO PRACOVIŠTĚ

Metody vzdělávání mimo pracoviště jsou vhodnější pro vzdělávání manažerů a specialistů.

K těmto metodám patří: *přednáška, demonstrace, koučování, brainstorming, diskuse, seminář, případová studie, hraní rolí, učení akcí, bzučící skupiny, diagnosticko-výcvikový program*.

Přednáška – verbální prezentace daného tématu, vhodné pro předávání velkého množství informací velkému okruhu pracovníků

- nevýhodou je absence interakce mezi školitelem a posluchačem

Demonstrace – zprostředkování znalosti a dovednosti názorným způsobem prostřednictvím technického vybavení

Brainstorming – přizvaná skupinka pracovníků z různých oblastí, která navrhuje způsoby řešení zadaného problému

Seminář – výměna informací a názorů předem známého tématu formou referátů a diskusí

Případová studie – vylíčení organizačního problému – návrh řešení jsou vytvářeny účastníky vzdělávání

Hraní rolí – orientace na rozvoj praktických schopností

Diagnosticko-výcvikový program – účastníci vzdělávacího procesu plní úkoly a řeší manažerské problémy

K docílení vyšší účinnosti vzdělávání je doporučováno využívat kombinace metod. Velmi časté jsou přednášky, semináře avšak modernější a efektivnější jsou tzv. *participativní metody*.

Participativní metody

Participativní metody jsou určeny pouze pro skupiny s menším počtem osob. Jsou to moderní metody vzdělávání, jejichž předpokladem je vysoká míra aktivity školených osob. A právě tyto skutečnosti podporují lepší zapamatování naučené látky.

Podstatou těchto metod je *trénink*. Pro trénink je specifické aktivní získávání dovedností, způsobilostí, procvičování a prožitků. Vychází ze skutečnosti, že lidé se rychleji a efektivněji učí, když si něco přímo vyzkoušejí oproti prostému čtení informací. Neoddělitelnou součástí tréninku je zpětná vazba a vyhodnocení.

Mezi možnosti použití participativních metod vzdělávání patří například *bludiště, akvárium, manažerské hry, řešení incidentu, klinika, cvičení vnímavosti, workshop*. [9]

Bludiště – při řešení úkolu mají účastníci v daném okamžiku více možností volby a současně zjistí důsledky jedné zvolené možnosti – takto je postupováno až k úspěšnému vyřešení (vhodné pro oblast rozhodování)

Akvárium - jedna skupina pozoruje druhou při řešení úkolu a následně poskytuje zpětnou vazbu (použití při výuce personálních a manažerských dovedností)

Manažerské hry – týmu je předán scénář s rolemi, podle kterého hrají vybrané pracovní situace a zkoumají se možné přístupy k řešení problémů či nepředvídatelných událostí (vhodné při výuce poradenských, marketingových a manažerských dovedností)

Řešení incidentu – jsou zadána fakta o incidentu - skupina rozhoduje, jaké další informace potřebuje a co naopak musí zodpovědět (k výuce manažerských dovedností, diagnostikování problémů a analýze faktů)

Klinika – skupina či jednotlivec diskutují a směřují k překonání konkrétních problémů (zlepšuje manuální a obslužné dovednosti)

Cvičení vnímavosti – členové pozorují chování skupiny nebo jednotlivých členů a provádí zpětnou vazbu (pro nácvik komunikačních a poradenských dovedností)

Workshop – metoda k prodiskutování konkrétních situací a následného hledání alternativních přístupů k pozitivnímu zvládnutí (trénování komunikačních a manažerských dovedností)[9]

3 Charakteristika podniku

Podnik CIE Plasty CZ, s.r.o. je jednou ze čtyř divizí firmy CIE Automotive ČR se sídlem ve Valašském Meziříčí.

3.1 CIE Automotive

CIE Automotive S.A je mezinárodní španělská společnost, jež se zaměřuje převážně na výrobu, konstrukční a technologický vývoj v oblasti automobilového průmyslu a na celém světě zaměstnává zhruba 11 000 lidí. Centrála firmy má své sídlo ve městě Azkoitia ve Španělsku. V současnosti je tato firma zařazena mezi špičkové evropské dodavatele pro automobilový průmysl.

3.1.1 Klíčové mezníky v historii CIE Automotive

1939	Založení firmy Acerias y Forjas de Azkoitia (Afora)
1962	Založení firmy Egana (lisování)
1993	Acerias y Forias de Azkoitia a Patricio Echeverria (ocel a kování) se spojují a vzniká Group GSB Automotive
1997	Egana, Udalbide (lisování) a Inyectametal (hliník) se spojují a vzniká Group Corporation Industrial Egana
1997	GSB Automotive získává firmu Belgium Forge (kování za tepla)
1998	The Group acquired Oberland (plasty) a Tarabusi (hliník) a Joint Venture se spojili s Autometal (plasty)
1998	GSB Automotive a Integration of Galfor (kování za tepla)
2000	Norma (formování trubek) se spojuje s Unitools (lisování). Vznik nových firem Celaya (hliník a kov) a Autometal Bahía
2001	GSB Automotive se spojuje s Stuka (kování za studena), Componentes Vilanov (hliník) a Mecauto (obrábění)
2002	Corporation Industrial Egana and GSB Automotive se spojují a vzniká CIE AUTOMOTIVE

- 2003 Vznik **CIE Plasty (Česká republika)**, Gameko Promoauto (Brazílie)
- 2004 Maier do Brasil (Brazílie)
- 2005 Vznik CIE Metal (Česká republika), CIE Katafories (Česká republika), Autometal SBC Cromado (Brazílie), SCAP-CIE Aut. Parts Shanghai (Čína), JARDIM systémy (Brazílie)
- 2006 Vznik FutureGrowthCIE DESC Automotive (Mexico), SADA FORJAS (Brazílie), DURAMETAL (Brazílie), MATRICON (Rumunsko), BIONOR, Naturoil (Brazílie), SANDUN (Čína)
- 2007 Prodej GSB Acero, pořízení RECYDE – obráběcích strojů (Španělsko&ČR), vznik NAKAYONE (Brazílie), NUGAR (Mexico), Stamping&Weels (Mexico), barvicí linka CIE JOAMAR (Česká republika)

3.1.2 Klíčové mezníky v historii CIE Automotive ČR

CIE Automotive začalo tvořit svou českou část podniku v roce 1999. Během let 2000 - 2002 probíhala investice do moderního zařízení v jedné divizi: *CIE Unitools Press*. Důležitým datem pro tuto práci je právě rok **2003**, kdy dochází ke konsolidaci CIE Unitools Press a zrození **CIE Plasty CZ**. V průběhu let **2004 – 2005** došlo k další konsolidaci, prostřednictvím které vzniká další samostatná divize – **CIE Plasty CZ, s.r.o.** Rok 2005 také přinesl další rozšíření v CIE Unitools Press, konkrétně šlo o *CIE Metal CZ*. Jeden z posledních mezníků prozatím představovalo zakoupení barvicí linky pro plasty v roce 2007 a zároveň tak došlo ke vzniku další, celkově čtvrté, divize *CIE Joamar*. Všechny zmíněné divize mají své sídlo v průmyslové zóně ve Valašském Meziříčí.

CIE Automotive má však ještě jednu divizi, která sídlí v Lounech. *CIE Louny* vznikly v letech 2007 – 2008, kdy došlo k zakoupení obráběcích strojů.

3.2 Vize firmy CIE Automotive ČR

Cílem firmy je stát se nejúspěšnějším výrobcem a dodavatelem automobilových dílů a součástek pro automobilový průmysl.

Mezi základní vize společnosti patří:

Pro zákazníky být nepostradatelným partnerem

Ke splnění tohoto cíle je stanoven závazek firmy neustále zdokonalovat metody obchodování s obchodními partnery a poskytovat zákazníkům maximální, inovační a konkurenční způsoby řešení.

Pro zaměstnance být dobrým zaměstnavatelem

Společnost se snaží vytvářet takové pracovní prostředí, které umožňuje každému zaměstnanci, aby dosáhl svého maximálního potenciálu.

Dále firma podporuje účast, oddanost a týmovou práci. To vše samozřejmě v bezpečném a příjemném prostředí.

Pro investory představovat vysoce výkonnou organizaci v automobilovém průmyslu

Firma usiluje o to, aby si investoři investující do společnosti CIE Automotive uvědomovali sílu firmy a ocenili ji.

Vůči veřejnosti být zodpovědnou organizací

CIE Automotive chtějí být pozitivní silou ve společnosti, ve které žijí, pracují a vyrábí výrobky jejich zaměstnanci. Společnost se maximálně snaží respektovat životní prostředí a být k němu maximálně šetrná.

3.3 Strategie firmy CIE Automotive

Strategie firmy je založena na nepřetržitém zlepšování tří hodnot. První je *spokojenost zákazníka*, druhou hodnotou je *hospodářský výsledek a dynamický růst* a třetí strategickou hodnotou je *oddanost zaměstnanců*.

V souvislosti se stanovenou strategií zaujímá společnost několik následujících postojů:

- kvalita je nejdůležitější priorita,
- organizace zaměřená na zákazníky,
- důvěra ve vedení,
- začlenění a aktivní přístup zaměstnanců,
- komunikace založena na činech.

3.4 CIE Plasty CZ, s.r.o.

V této kapitole jsou popsány zásady, pravidla a vše co se týče zabezpečení personální péče v konkrétní divizi CIE Plasty CZ, s.r.o., na kterou je tato práce aplikována. Veškeré informace byly získány od pracovníků personálního oddělení podniku, a to během povinné školní praxe.

3.4.1 Zásady obchodního jednání

Společnost CIE Plasty CZ vštěpuje svým pracovníkům, že jako jejich zaměstnanci společnost reprezentují. Podnik se snaží dosáhnout toho, aby si všichni zaměstnanci uvědomovali, že podnik, ve kterém pracují, je členem společnosti CIE Automotive, což znamená, že pracovní prostředí a chování musí odrážet nejvyšší standard firemního a osobního chování. Chování zaměstnanců by tedy mělo příznivě svědčit o nich samotných i o celé společnosti.

Následuje shrnutí chování, které není tolerováno a jehož následkem jsou disciplinární opatření nebo ukončení zaměstnaneckého poměru:

- nenastoupení do práce bez upozornění nadřazeného do 30 minut od plánovaného příchodu nebo bez souhlasu s nepřítomností (mimo extrémní a neobvyklé okolnosti)
- opakované pozdní příchody nebo absence, a to i v případě legitimních důvodů – všichni zaměstnanci jsou povinni dodržovat pravidelnou docházku
- nenastoupení do práce v předpokládaný den po dovolené
- falšování výkazu o výdajích
- usvědčení z trestného činu
- práce pod vlivem drog nebo alkoholu
- vystupování nebo nevhodné chování, které narušuje normální obchodní provoz nebo které je nebezpečné či urážlivé vůči ostatním zaměstnancům, např. krádež či ničení majetku společnosti
- vyrazování obchodních tajemství či jiných důvěrných materiálů
- porušení vnitřních směrnic společnosti

3.4.2 Interní pravidla

Interní pravidla zahrnují rozvržení a popis pracovní doby, pružné pracovní doby, nepřítomnosti, zásad oblékání, výplat, osobního majetku a pořádku na pracovišti.

Pracovní doba

Zaměstnanci ve výrobě pracují v nepřetržitém provozu 12 hodin denně, spolu s dvěma půlhodinovými přestávkami a ve směnném provozu 8 hodin denně, spolu s půlhodinovou přestávkou.

Zaměstnanci využívají terminály na příchod a odchod, které fungují pomocí čipových karet, kterou každý zaměstnanec dostane při nástupu do zaměstnání.

Pružná pracovní doba

THP pracovníkům byla stanovena základní pracovní doba při pružné pracovní době v čase od 9:00 – 13:00. V této době je povolena nepřítomnost pouze v případě pracovní cesty, návštěvy lékaře, nemoci, dovolené či jiné překážky v práci povolené ZP.

Nepřítomnost

Nepřítomnost z důvodu krátkodobé nebo dlouhodobé služební cesty, návštěvy u lékaře, dovolené atd., musí zaměstnanec ohlásit svému nadřízenému. Nepřítomnost z důvodů nemoci by měla být okamžitě ohlášena přímému nadřízenému nebo na personálním oddělení. Potvrzení od lékaře musí být předloženo mzdové účetní nejpozději do 3 dnů od počátku pracovní neschopnosti.

Zásady oblékání

THP pracovníci by měli docházet v „obchodním“ oblečení v případě, že mají jednání či očekávají návštěvu.

Zaměstnanci výroby musí být oblečeni ve stanovených pracovních oděvech.

Výplaty

Mzdy jsou vypláceny měsíčně, k čtrnáctému dni následujícího měsíce, a jsou ukládány přímo na bankovní účet zaměstnance. Mzdy jsou se souhlasem pracovníků připisovány na jejich bankovní účty.

Osobní majetek

Společnost není pojištěna proti drobným krádežím. Cenné předměty proto není vhodné nechávat v kanceláři ani na jiných místech.

Pořádek na pracovišti a 5S

Osobní pracovní prostory by měly být během dne udržovány v pořádku a čistotě. Zaměstnanci jsou povinni uschovat všechny dokumenty a papíry ze svých stolů a zanechat každý den na konci pracovní doby své pracovní místo uklizené. Vše by mělo probíhat ve shodě s **metodou 5S**.

Metoda 5S představuje soubor pravidel/standardů pro dosažení pořádku na pracovišti, efektivity práce a disciplíny na pracovišti.

3.4.3 Další služby

Zaměstnancům je vštěpováno, aby rozumně zvážili veškerý výdaj, který společnosti vznikne. Další služby se týkají právě kouření a pití, telefonování, stravování, pošty a kancelářských potřeb. Zaměstnancům je vštěpováno, aby rozumně zvážili veškerý výdaj, který společnosti vznikne.

Kouření a pití

Kouření v areálu továrny je dovoleno pouze ve vyznačených prostorech. Požívání alkoholických nápojů není tolerováno před a během pracovní doby.

Telefon

Telefonování pro soukromé účely je zakázáno. Každý měsíc je generován přehled volaných čísel z každého telefonního čísla v podniku.

Stravování

THP pracovníci jsou, při opuštění areálu firmy z důvodu obědu, povinni si tuto přestávku evidovat v docházkovém systému. Závodní jídelna je otevřená od 8:30 – 14:00 hod., od 17:30 - 18:30 hod. a výdej obědů probíhá od 10:30 – 12:30 hod. Obědy se objednávají den předem do 14:00 hod. a nebo v daný den do 7:00 hod.

Zaměstnanci, kteří nevyužívají možnosti stravovat se v závodní jídelně, mají nárok na stravenku „Syas“

Pošta

Veškerá obchodní pošta prochází oddělením logistiky na CIE Unitools Press, a.s. Příchozí pošta je rozdělena podle oddělení. Pošta k odeslání se shromažďuje také na logistickém oddělení CIE Unitools Prss, a.s.

Kancelářské potřeby

Všechna oddělení by měla používat standardní potřeby, které jsou k dispozici. Všechny nutné kancelářské potřeby je možno obdržet ve skladu kancelářských potřeb.

3.4.4 Zaměstnání a personální řízení

Tato kapitola se týká mzdových zásad, řízení a ohodnocení výkonu, vzdělávání a rozvoje.

Mzdové zásady

Jednou ročně, většinou na začátku roku, dochází k přehodnocení jednotlivých mezd, které závisí na firemním výsledku, na osobní výkonnosti, na vývoji a na pozici společnosti na trhu.

Řízení a ohodnocení výkonu (roční periodické hodnocení)

Tento systém umožňuje hodnotit zaměstnance. Systém hodnotí jejich silné a slabé stránky, cíle a výkon za uplynulý rok. Stanoví a integruje cíle na příští rok a odráží se v odměňování zaměstnanců.

Vzdělávání a rozvoj

Každý rok se vyhotovuje plán vzdělávání pro jednotlivé zaměstnance ve spolupráci s vedoucími pracovníky a personálním úsekem. Cílem je dosažení požadované kvalifikační úrovně zaměstnanců.

Podle plánu vzdělávání personální oddělení zajišťuje jednotlivá školení.

3.4.5 Výhody/Benefity

Společnost CIE Plasty CZ zajišťuje a poskytuje svým zaměstnancům tyto výhody/benefity:

- všichni zaměstnanci jsou na služebních cestách v zahraničí pojištěni (služební cestu je nutno nahlásit na personálním oddělení, kde je pracovník pojištěn)
- dělníkům je poskytována minerální voda zdarma
- v letních měsících dostávají dělníci nápoje s minerály
- zaměstnavatel přispívá 60% na stravenku „SYAS“ v případě, že zaměstnanec nevyužije závodní stravování
- společnost pořádá pro zaměstnance kurzy angličtiny, pokud to vyplývá z jejich profesních potřeb
- zaměstnavatel měsíčně přispívá na veřejnou dopravu nad 200,- Kč
- každý rok se vyplácí roční bonus za 95% docházku ve výši 70% hrubé mzdy dle kritérii daných mzdovým předpisem a při splnění hospodářského výsledku
- výhody mohou být přidány, změněny nebo zrušeny dle uvážení vedení
- zdravotnická péče hrazená zaměstnavatelem – závodní lékař
- pracovní oblečení a obutí, ochranné pracovní pomůcky
- motivační poukázky – sport, kultura, zdraví a vzdělávání
- poukázky na nákup v drogeriích
- věrnostní bonus (po 3, 6, 9 a 12 letech)

3.5 Kvalita a prostředí

CIE Automotive pojala dodržování zásad nejvyšší kvality jako podstatnou část strategie společnosti. Všichni zaměstnanci společnosti se podílejí na kvalitě výrobků.

EFQM (European Foundation for Quality Management) je model, který je směrnicí procedur v podniku.

Politika kvality je založena na *prevenci, školení, systematickém opakování (PDCA)* a na *nepřetržitém zlepšování*.

Pro dlouhodobé fungování společnosti musí být přijaty zásady stálého zdokonalování na všech stupních organizace. Část vzdělávacího programu pro vedení je věnována prohloubení informovanosti o kvalitě – cílem je stav, kdy každý ve své pozici přijme odpovědnost za naplnění firemního standardu kvality.

Společnost CIE Automotive samozřejmě nezapomíná na prostředí, ve kterém žijeme a snaží se respektovat jak životní prostředí, tak veškeré spoluobčany. Závody jsou certifikovány podle mezinárodních standardů podle **ISO TS 16 949** a **ISO 14 001**.

4. Aplikační část

Aplikační část se skládá z jednotlivých součástí výzkumu spokojenosti zaměstnanců společnosti CIE Plasty CZ, s.r.o. Popisuje přípravu výzkumu, samotný průběh výzkumu, zpracování a analýzu dat. V aplikační části je kladeno za cíl interpretovat veškeré výsledky, jež byly vyhodnoceny na základě dotazníkového šetření.

4.1 Definování cíle

Cílem je zpracovat výzkum aplikovaný na konkrétní podnik (CIE Plasty CZ, s.r.o.), jehož záměrem je zjištění spokojenosti zaměstnanců podniku s oblastí personální péče. Dílčím cílem je zjistit s čím jsou pracovníci nejvíce nespokojeni, popřípadě co by od zaměstnavatele v oblasti personální péče uvítali.

Záměrem je tedy shromáždění informací od zaměstnanců k jejich následnému zpracování, vyhodnocení a k nalezení optimálních řešení a opatření, která by měla směřovat ke zlepšení poskytované péče, ale zároveň by měla přispět i ke zvýšení výkonnosti a vylepšení celkové image společnosti

4.2 Specifika potřebných dat

K dosažení stanoveného cíle jsou potřebné údaje přímo od zaměstnanců podniku. Jedná se tedy o interní primární informace. Cílem je získat názory, pocity, postoje a preference pracovníků.

4.3 Stanovení metod sběru dat

Pro sběr dat byla zvolena metoda písemného dotazování prostřednictvím předem vytisknutých strukturovaných dotazníků. Pro doplnění a přiblížení informací o fungování systému péče o zaměstnance a spokojenosti s ním byl s páru zaměstnanci proveden krátký neformální rozhovor.

4.3.1 Dotazník

Smyslem dotazování bylo zadání otázek respondentům, proto, aby jejich odpovědi následně posloužily jako podklad pro získání požadovaných primárních údajů. Dotazník byl anonymní a obsahoval celkem 15 otázek, které byly formulovány tak, aby respondenti

správně pochopili požadavek a následně plnohodnotně vyplnili dotazník. Byly použity tyto typy otázek:

- Uzavřené – alternativní i selektivní,
- Polouzavřené - kdy byl poskytnut seznam odpovědí spolu s únikovou variantou,
- Otevřené – jako otázka kontaktní,
- Baterie – hodnotící kritéria pro dané faktory,
- Identifikační – pro bližší specifikaci respondenta.

4.3.2 Výběrový soubor

Výběrový soubor byl volen tak, aby reprezentativně zastupoval základní soubor, kterým jsou všichni zaměstnanci podniku. Výběrovým souborem byli respondenti, kteří byli v zastoupení především řadových pracovníků, ale také v zastoupení THP pracovníků.

4.4 Shromáždění dat

Samotný sběr dat představoval několik důležitých kroků, které zahrnovaly přípravu sběru dat, kontrolu, sběr dat, kódování údajů a anonymní pojmenování.

4.4.1 Příprava sběru

Příprava sběru představovala vyhotovení a vytisknutí dotazníků, jež byly pečlivě zkontrolovány. Nutno bylo přichystat i kontrolní dotazníky, které předcházely samotnému sběru potřebných dat.

4.4.2 Kontrola

Pro účel kontroly bylo vytvořeno 10 zkušebních dotazníků, které představovaly tzv. předvýzkum. Těchto 10 dotazníků vyplnila náhodně vybraná skupina respondentů a díky získaným informacím bylo odhaleno několik nedostatků. Cílem této kontroly bylo předejít případnému nepochopení otázek ze strany respondentů. Proběhlo vyhodnocení kontrolních dotazníků a byly zjištěny tyto nedostatky:

- Otázka číslo 3 (Jakou pracovní pozici ve firmě zastáváte?) byla konstruována jako uzavřená, přičemž v nabídce nebyly vystihnuty veškeré pracovní pozice. Proto byla tato otázka doplněna o únikovou variantu.

- U otázek ve formě „baterií“, kdy mají respondenti hodnotit jednotlivé faktory, byla nevhodně specifikována hodnotící kritéria. Tento nedostatek byl napraven formou známkování (1- nejlepší, 5- nejhorší).

- Na otázku číslo 12 (Máte plány v blízké budoucnosti změnit zaměstnání?) nikdo z respondentů neodpověděl. Proto byla tato otázka přeformulována do podoby: Chtěl/a byste změnit zaměstnání, pracovní pozici, či pracoviště?

Teprve po odstranění zjištěných nedostatků a vypracování konečné formy dotazníku, mohlo dojít k samotnému sběru údajů.

4.4.3 Sběr dat

Sběr dat probíhal, tak, že bylo pracovníkům podniku rozdáno celkem 75 dotazníků k vyplnění. Poté proběhla logická kontrola, kdy bylo potřeba projít jednotlivé dotazníky, zda jsou dobře vyplněny. Při kontrole se vyskytlo pár chyb, které bylo potřeba odstranit. Celkem bylo vybráno 70 správně vyplněných dotazníků k dalšímu zpracování.

4.4.4 Kódování údajů

Pro snadnější zpracování byl vytvořen tzv. kódovník. Smyslem kódování je převést odpovědi do číselného kódu vhodného pro další zpracování. Kód je tvořen číslem otázky a poslední číslo označuje typ odpovědi.

4.4.5 Anonymní pojmenování

Jelikož dotazování probíhalo anonymně, bylo potřeba jednotlivé dotazníky pro přehlednost označit. Zvoleno bylo číselné označení od 1 do 70.

4.5 Zpracování dat

Dalším krokem, po získání a shromáždění dat, je jejich zpracování. Pro účel této práce je zvoleno elektronické zpracování v programu Microsoft Excel, které významně usnadní a zpřesní další zpracování, a také umožní řadu změn jako je například provedení třídění druhého stupně. Veškeré údaje jsou zachyceny prostřednictvím **datové matice** podle Ing. Romana Kozla, Ph.D. [7]

4.5.1 Vytvoření datové matice

Datová matice je tabulka, kde každý řádek představuje jeden dotazník (dle očíslování) a každý sloupec zastupuje 1 otázku (dle kódů):

- Otázky, u kterých je možná jediná odpověď, zabírá pouze jeden sloupec.
- Otázky s možností více odpovědí zaujímají přesně tolik sloupců, kolik je nabízených odpovědí.
- Otázky typu baterie tvoří právě tolik sloupců, kolik je jednotlivých hodnocených faktorů v nabídce.
- Otevřené otázky jsou zobrazeny v takovém množství sloupců, kolik bylo vytvořeno nových kódů dle odpovědí respondentů.

Pro lepší přehlednost jsou v matici barevně rozlišeny jednotlivé typy otázek:

- Sloupce zastupující otázky uzavřené či polouzavřené s možností jediné odpovědi (otázky č. 1, 2, 3, 4, 6, 8, 12, 13 a 14) jsou vyznačeny odstíny žluté barvy.
- Sloupce reprezentující bateriové otázky (otázky č. 5, 7, 9 a 10) jsou zbarveny modře.
- Sloupce vymezené pro uzavřené (polouzavřené) otázky s možností více odpovědí (otázka č. 11) mají tón růžové.

4.5.2 Zadání údajů do datové matice

Získané údaje z dotazníků je potřebné systematicky a spolehlivě promítnout do vytvořené datové matice. Opět je využito postupu dle *Ing. Romana Kozla, Ph.D.* jenž doporučuje zachycení dat takto:

- Pokud je na otázku jen jediná možnost odpovědi, je do příslušného pole zaneseno konkrétní číslo vyjadřující kód odpovědi.
- Jestliže je možnost výběru více odpovědí, zapisujeme „1“ právě tam, kde respondent zatrhl odpověď. U možností, které respondent nezvolil, necháváme prázdné pole.
- U hodnotících otázek (baterie) píšeme ke každému faktoru (kódu) konkrétní číselnou hodnotu.

4.6 Analýza dat

Po vytvoření datové matice a zachycení veškerých údajů, následuje analýza dat. Analýzou jsou statistické metody a postupy, pomocí nichž jsou určeny jednotlivé statistické veličiny:

- Absolutní četnost – u uzavřených a polouzavřených otázek s jednou odpovědí a u hodnotících otázek.
- Relativní četnost – u všech otázek.
- Součet (suma) – u otázek s více variantami odpovědi.

Pro efektivnější vyhodnocení je analýza dat prováděna pro třídění prvního i druhého stupně. Datové matice s tříděním I. a II. stupně jsou uvedeny v příloze (č. 3 a 4).

4.6.1 Třídění I. stupně

Analýza dat u třídění I. stupně přináší vyhodnocení výsledků z dotazníkového šetření bez jakéhokoli rozlišení či upřesnění respondentů. Veškeré výpočty jsou zaneseny do **frekvenčních tabulek** (viz. Příloha č. 5) Údaje jsou dále zpracovány do grafů pro přehlednou interpretaci výsledků.

4.6.2 Třídění II. stupně

Třídění do vyšších stupňů představuje rozdělení souboru podle určitých znaků do skupin.

Třídícím znakem v tomto stupni je *pracovní pozice*. Podle těchto parametrů jsou sestaveny 3 základní skupiny respondentů:

- *Pracovníci výroby* – zde jsou zahrnuti operátoři výroby a seřizovači
- *THP pracovníci* – administrativní pracovníci a techničtí manažeři
- *Ostatní pracovníci* – směnoví mistři, pracovníci zákaznické kvality, nástrojáři, údržbáři a skladníci

Výsledky tohoto postupu jsou zahrnuty do tzv. **kontingenčních tabulek** (viz. Příloha č. 6) na jejichž základě byly opět vytvořeny grafy sloužící pro interpretaci výsledků.

4.7 Interpretace výsledků

Z analýzy dat vyplynulo, že dotazník vyplnili respondenti v takovémto zastoupení:

Podle pohlaví:

- Muži 42 (60%)
- Ženy 28 (40%)

Podle pracovní pozice:

- Pracovníci výroby 45 (65%)
- THP pracovníci 10 (14%)
- Ostatní pracovníci 15 (21%)

Podle počtu let odpracovaných ve společnosti:

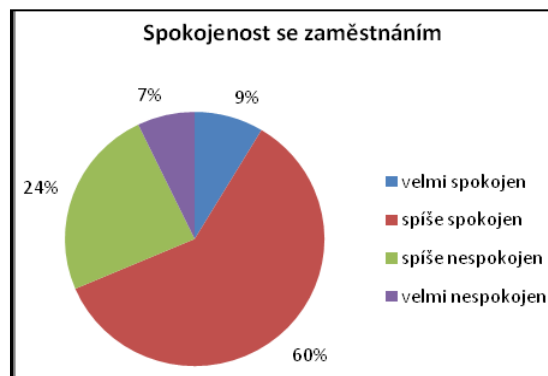
- Méně než 1 rok 4 (6%)
- 1-2 roky 22 (31%)
- 2-5 let 34 (49%)
- 5 a více let 10 (14%)

Pro následnou interpretaci výsledků jsou znázorněny grafy, které poskytnou přehlednější, podrobnější a ucelenější výsledky dotazníkového šetření. Data jsou zpracována pomocí koláčových, sloupcových a bodových grafů. U třídění 1. i 2. stupně s procentuálním porovnáváním jsou použity koláčové grafy. Porovnání středních hodnot 1. stupně je v grafech sloupcových, stejně jako procentuální porovnání v případě třídění 2. stupně. Bodové grafy znázorňují porovnání průměrných hodnocení u 2. stupně třídění.

1. Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců se zaměstnáním

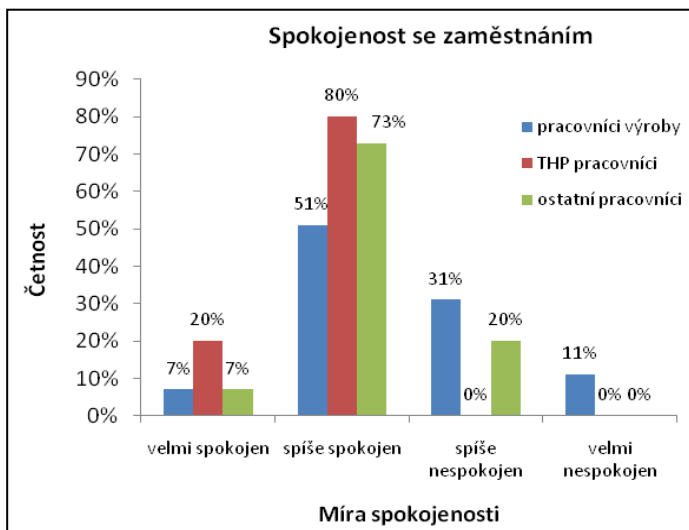
Otázka: Jak jste spokojen/a se svým zaměstnáním?

Na tuto otázku respondenti odpovídali pouze jednou odpovědí, kterou vyjádřili míru spokojenosti. Příznivým výsledkem je 60% „spíše spokojených“ zaměstnanců. Již méně pozitivním výsledkem je 24% „spíše nespokojených“ zaměstnanců. Pro firmu je velmi



nepříznivé, že velká část zaměstnanců je se zaměstnáním nespokojena. Z tohoto faktu plyne negativní postoj zaměstnance k organizaci, což může přinášet mnoho důsledků - malá motivace zaměstnanců k výkonu, nízká výkonnost, poškození image firmy, atd.

U třídění 2. stupně vidíme, že výsledky spokojenosti THP pracovníků jsou velmi příznivé. (80% z dotazovaných THP pracovníků je spíše spokojeno a 20% velmi spokojeno). Tyto skutečnosti jsou pro firmu velmi pozitivní, neboť zaměstnanci mají ke své práci příznivý postoj, od něhož se odvíjí i výkony pracovníků.

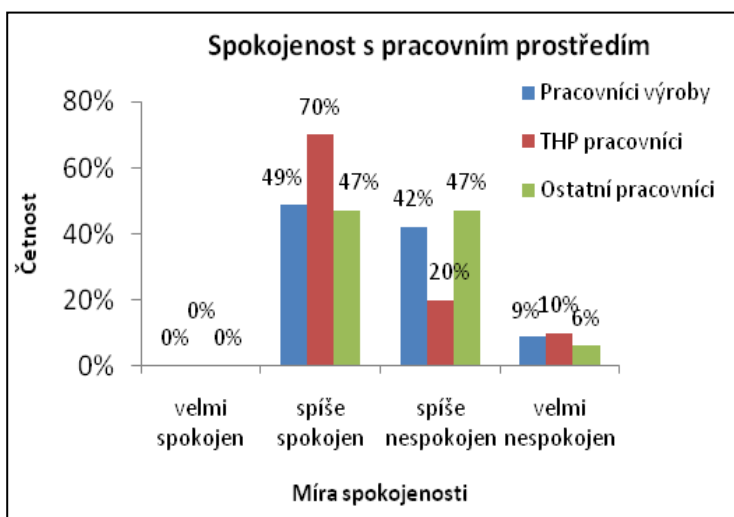


Největší pozornost by se měla ubírat k pracovníkům výroby, kteří jsou podle výsledků značně nespokojeni (31 % spíše nespokojeno a 11% velmi nespokojeno).

2. Vyhodnocení spokojenosti s pracovním prostředím

Otázka: Jak jste spokojen/a s prostředím, ve kterém pracujete?

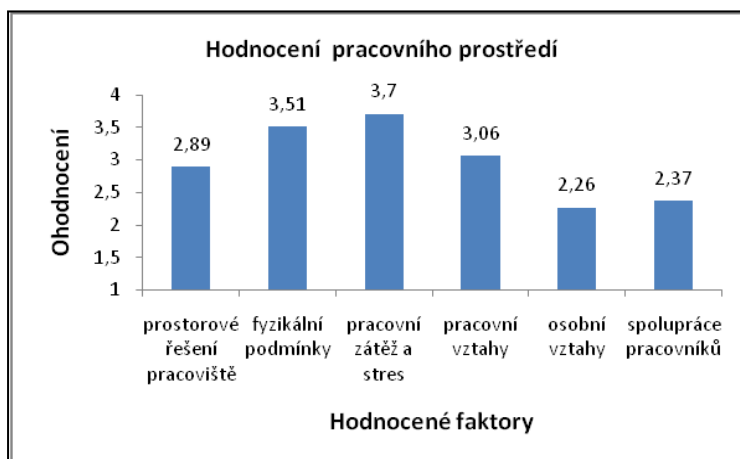
U třídění 2. Stupně můžeme vidět 70% spokojenost ze strany THP pracovníků. Nespokojeni jsou pracovníci výroby a ostatní pracovníci. Velice neblahým výsledkem je nulové zastoupení odpovědi „velmi spokojen“ od všech zaměstnanců. Z dalšího hodnocení by mělo být patrné, jak zaměstnanci hodnotí jednotlivé faktory pracovního prostředí.



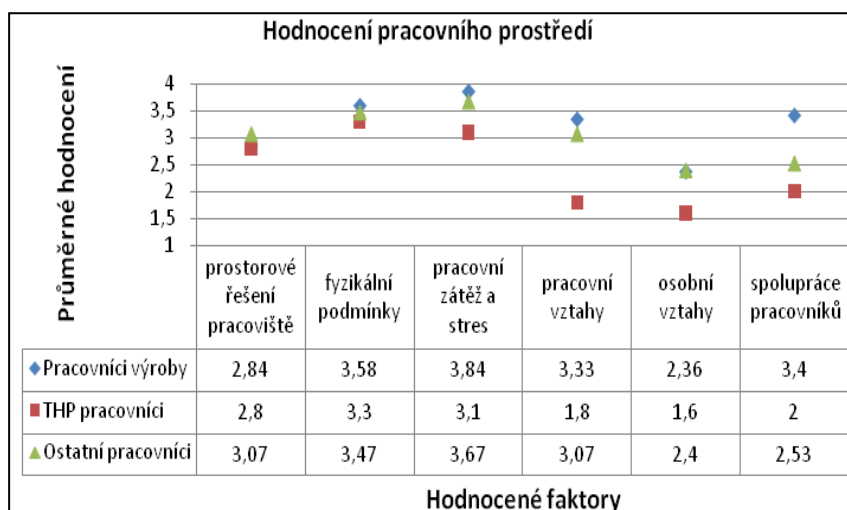
3. Hodnocení pracovního prostředí

Otázka: Hodnoťte jednotlivé faktory pracovního prostředí dle Vaší míry spokojenosti.
Oznámkuje jako ve škole: 1 – nejlepší, 5 – nejhorší

Všichni zaměstnanci nejhůře ohodnotili faktor „pracovní zátěž a stres“ – průměrnou známkou je 3,7. O nepatrný kousek za tím si stojí fyzikální podmínky s ohodnocením 3,51. Pracovní vztahy s průměrnou známkou 3,06 mohou souviset s faktorem „pracovní zátěž a stres“. Osobní vztahy jsou na poměrně příznivé úrovni.



U jednotlivých skupin pracovníků zaznamenáváme špatné hodnocení od pracovníků výroby, kteří jsou výrazně nespokojeni s pracovní zátěží a stresem, který je na ně vyvíjen a s fyzikálními podmínkami svého pracoviště. Pracovní

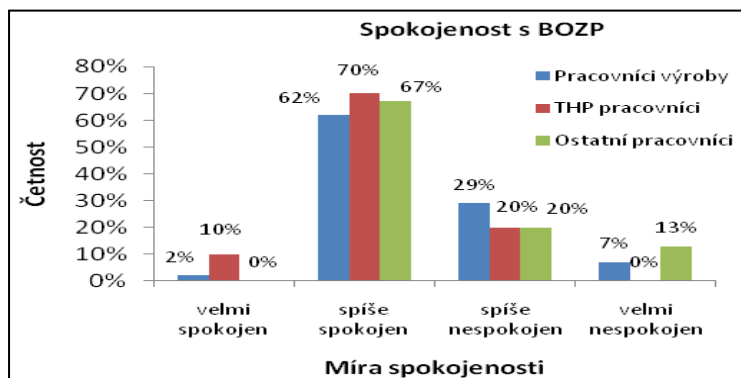


vztahy jsou jimi hodnoceny průměrnou známkou 3,3. Vedení společnosti by mělo přehodnotit přístup ke svým zaměstnancům na nejnižších pracovních pozicích. Společnost by si měla uvědomit, že právě tito zaměstnanci jsou základním pilířem a je důležité v nich probouzet vhodnou motivaci a pozitivní postoj k organizaci. Pozornost není potřeba příliš směřovat na osobní a pracovní vztahy THP pracovníků – hodnoty jsou nižší než 2, což lze považovat za uspokojivé.

4. Vyhodnocení spokojenosti s BOZP

Otázka: Jak jste spokojen/a se zajištěním BOZP ze strany organizace?

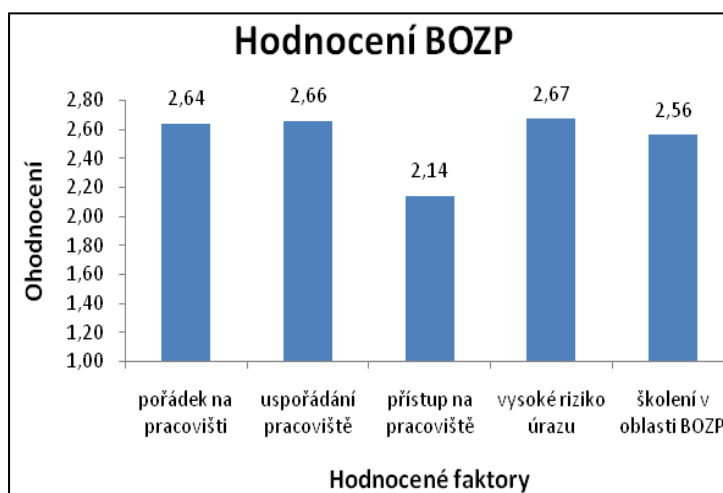
Se zajištěním Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci jsou všichni zaměstnanci spíše spokojeni. Výrobní pracovníci ze 62 %, THP pracovníci ze 70 % a Ostatní pracovníci ze 67 %.



5. Hodnocení jednotlivých faktorů BOZP

Otázka: Hodnoťte jednotlivé faktory BOZP dle míry Vaší spokojenosti. Oznámkujte.

V návaznosti na předchozí bod zpracování můžeme z výpočtu průměrů potvrdit, že jsou zaměstnanci s BOZP spokojeni - hodnota žádného faktoru nepřekračuje „3“. Pro podnik by bylo vhodné si tyto pozice alespoň udržet. Zaměřit by se však měl na rizika úrazu a snažit

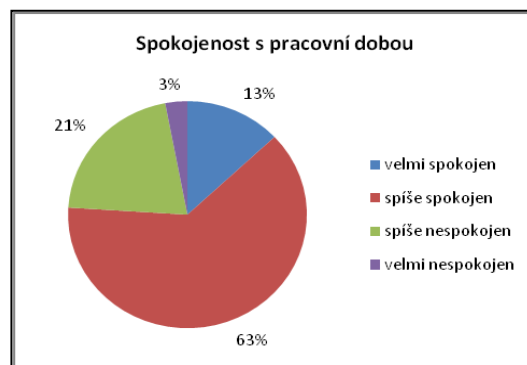


se je odstraňovat nebo alespoň eliminovat předem. Z průzkumu vyšel tento faktor nejhůře. A u odpovědí „ostatních pracovníků“ se již dostal na hodnotu „3“. Avšak u THP pracovníků není potřeba se tomuto problému vůbec věnovat – riziko úrazu považují za poměrně nízké. Jelikož je tato oblast ze strany společnosti poměrně dobře zajištěna, nebude více rozebíráno vyhodnocení 2. stupně.

6. Vyhodnocení spokojenosti s rozvržením pracovní doby a pracovním režimem

Otázka: Jak jste spokojen/a s rozvržením pracovní doby a pracovním režimem?

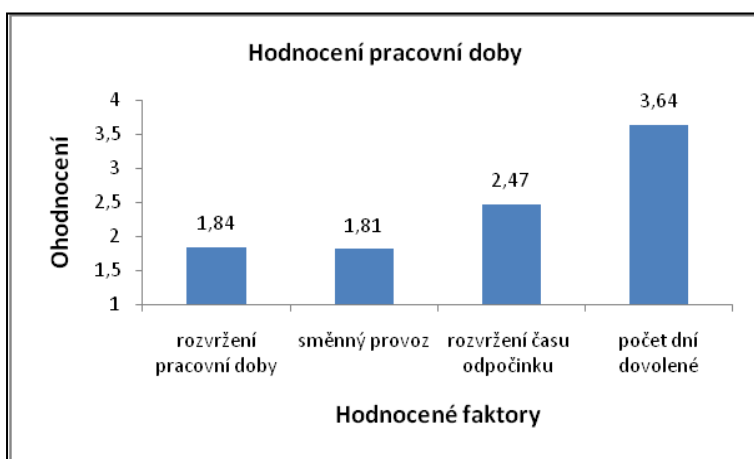
Zaměstnanci jsou s pracovní dobou převážně spokojeni, proto je možné rovnou přejít k vyhodnocení jednotlivých faktorů této oblasti, ze kterého je možno zjistit bližší informace.



7. Hodnocení jednotlivých faktorů pracovní doby

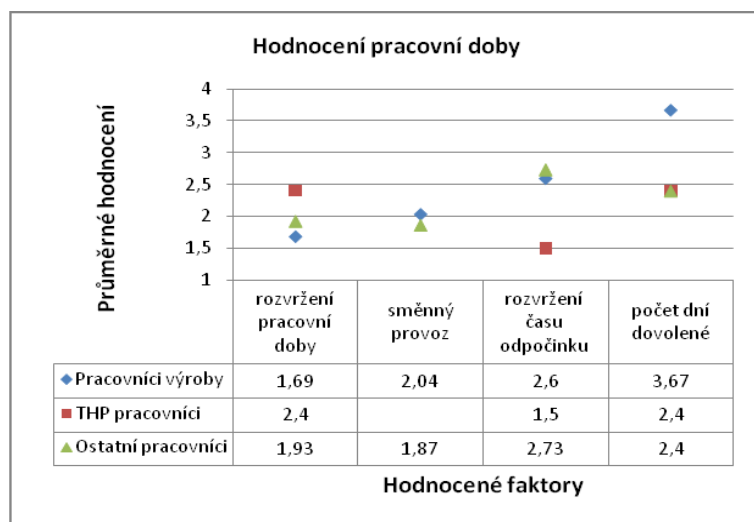
Otázka: Hodnoťte jednotlivé faktory týkající se pracovní doby. Oznámkujte.

Z grafického znázornění je patrné, že jsou zaměstnanci s pracovní dobou opravdu spokojeni, jediným, a podstatně se vychylujícím faktorem je počet dní dovolené. Jedná se samozřejmě o nespokojenost s minimálním počtem dnů



dovolené stanoveného zákoníkem práce. Společnost by proto měla promyslet, zda neposkytovat nějaké dny dovolené i nad rámec stanovený zákonem.

V druhém stupni třídění lze pozorovat, že s rozvržením pracovní doby jsou zaměstnanci poměrně spokojeni. Překvapivým výsledkem je nejvyšší hodnota (2,4) udělená THP pracovníky. Směnný provoz vyhovuje jak pracovníkům výroby, tak ostatním pracovníkům. U THP



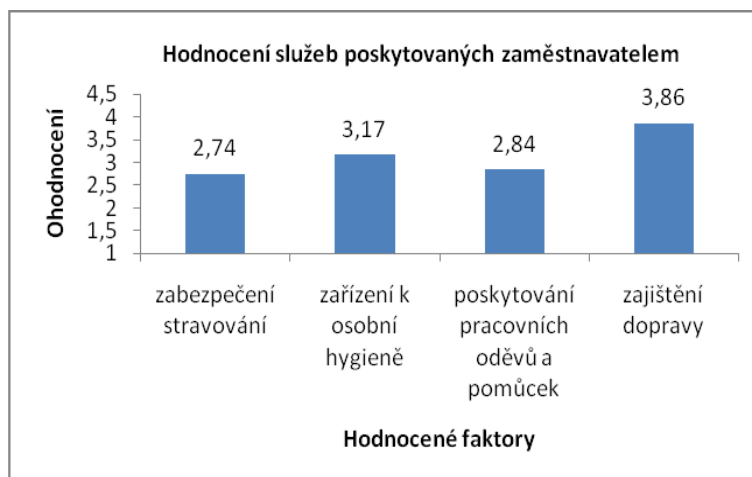
tento faktor nebyl vyhodnocován, jelikož se jich směnování netýká. Hodnocení „rozvržení času odpočinku“ se u výrobních a ostatních pracovníků blíží k průměrné hodnotě „3“, což vyjadřuje, že pracovníci nejsou příliš spokojeni. Bylo by vhodné, aby společnost věnovala pozornost tomu, kdy lidé mají během své náročné a dlouhé pracovní směny přestávku, jelikož

stereotyp a únava mohou vést k nižším výkonům, nechuti či odporu pracovníků nebo dokonce k úrazu.

8. Hodnocení služeb na pracovišti

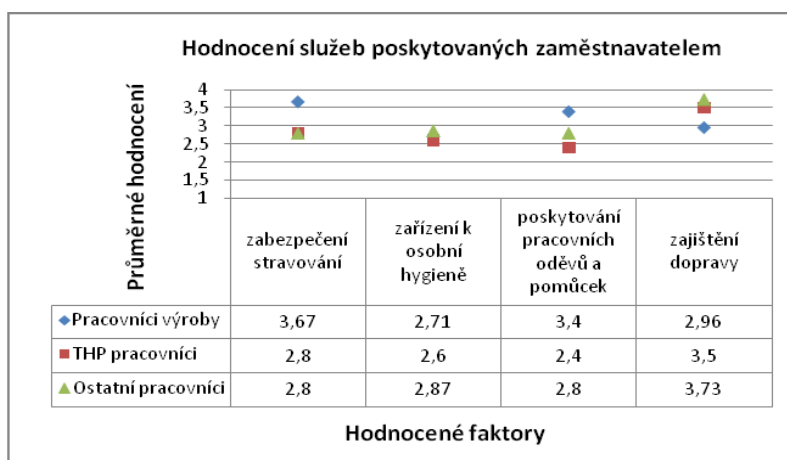
*Otázka: Jak byste ohodnotil/a jednotlivé služby na pracovišti poskytované zaměstnavatelem?
Oznámujte jako ve škole: 1 – nejlepší, 5 – nejhorší.*

Z hodnocení služeb, které jsou zaměstnancům poskytovány, vyplývají ne příliš optimistické výsledky. Společnost by měla zhodnotit svůj postoj k poskytování veškerých služeb. Nejvíce je potřeba zaměřit pozornost na zajištění dopravy do zaměstnání a zařízení



k osobní hygieně a odkládání osobních věcí. Tyto položky jsou silně nevyhovují/nepostačující a zaměstnanci je vnímají velmi negativně.

Zabezpečení stravování vnímají nejhůře výrobní pracovníci, kteří nemají mnoho možností využít závodní jídelnu – provozní doba odporuje rozvržení času odpočinku směnujících pracovníků.



V poskytování pracovních oděvů a pomůcek má firma také co vylepšovat. Pochopitelně nejhorší hodnocení plyne od pracovníků výroby, kteří potřebují pracovní oděvy a pomůcky nejen k výkonu své práce, ale i k ochraně před zraněním či úrazem. Od pracovníků bylo zjištěno, že pracovní oděvy nejsou poskytovány v dostatečném množství ani nejsou k dispozici v případě vyžádání. Velikosti oblečení nevyhovují – pracovníci dostávají příliš velká konfekční čísla, což způsobuje nepohodlnost, špatnou pohyblivost či dokonce omezuje

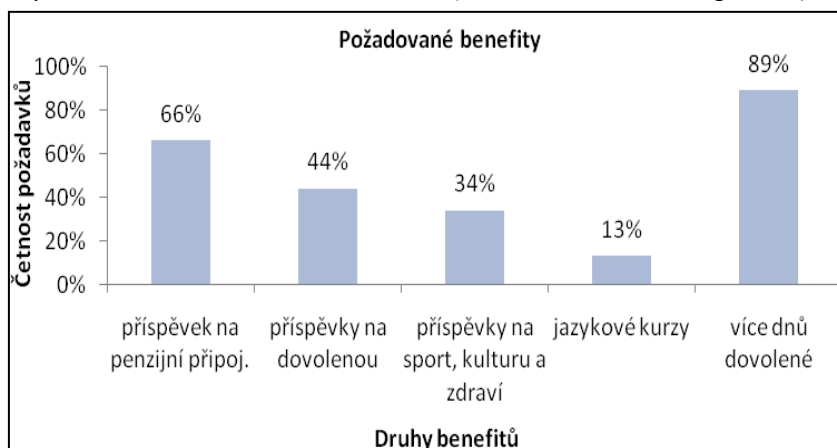
výkon práce. Pracovníci také musejí své oděvy sami udržovat, což může být další příčinou špatných výsledků hodnocení.

Se zajištěním dopravy jsou nespokojeni všichni zaměstnanci. Společnost sídlí v průmyslové zóně Valašského Meziříčí, kde je bez osobního auta téměř nemožný přístup. Firma sice na dopravu přispívá, ale pouze za určitých podmínek, které málokterý zaměstnanec splňuje.

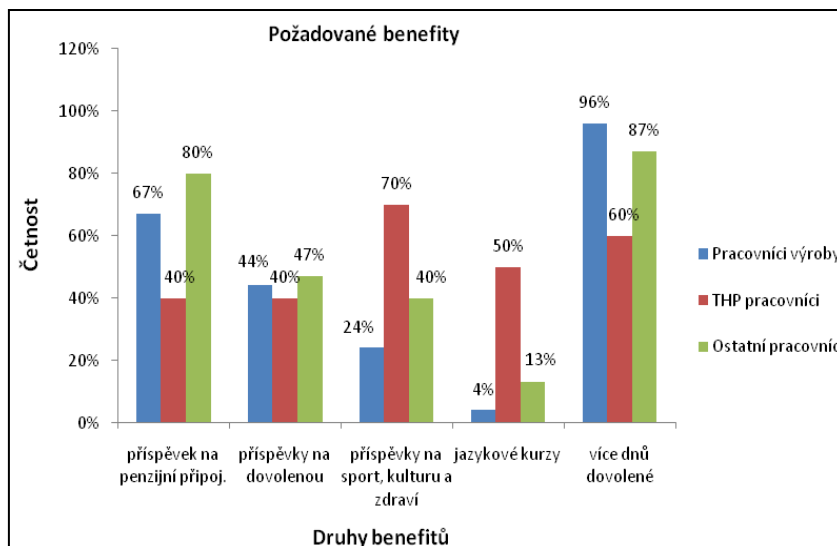
9. Vyhodnocení požadavků na benefity

Otázka: Jaké druhy benefitů byste od zaměstnavatele uvítal/a? (možno uvést více odpovědí)

Z šetření vyplynulo, že nejméně požadovanými benefity jsou jazykové kurzy. Naopak nejvíce pracovníků by uvítalo více dnů dovolené a také příspěvky na penzijní připojištění.



Pracovníci výroby by nejvíce uvítali více dnů dovolené (celkem 96% z celkového počtu dotazovaných pracovníků výroby). Více dnů by uvítalo i 87% dotazovaných Ostatních pracovníků a 60% THP pracovníků. Příspěvek na penzijní připojištění by



přivítalo nejvíce (80%) Ostatních pracovníků, také 67% Pracovníků výroby. THP pracovníci by si nejvíce přáli příspěvky na sport, kulturu a zdraví (celkem 70% dotazovaných THP pracovníků).

Z těchto výsledků je patrné, že preference v oblasti benefitů se mezi jednotlivými typy pracovníků velmi liší. Proto musí společnost ke každé skupině pracujících přistupovat zcela individuálně, aby docházelo k efektivní a správně cílené motivaci zaměstnanců.

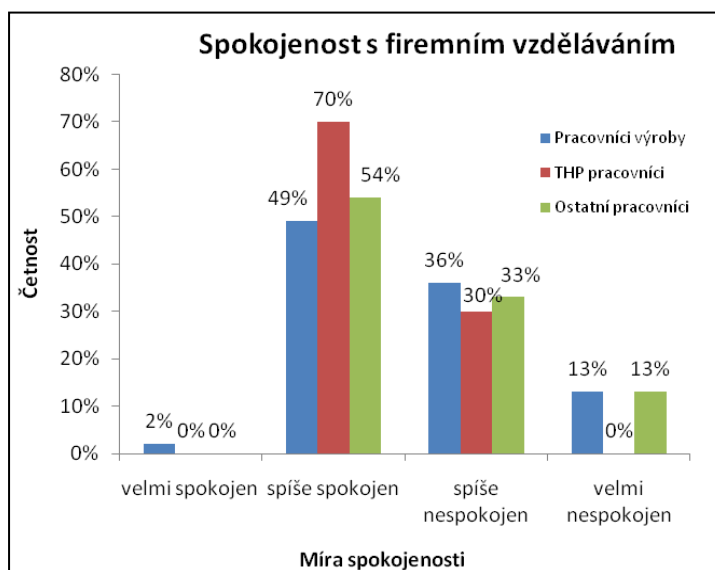
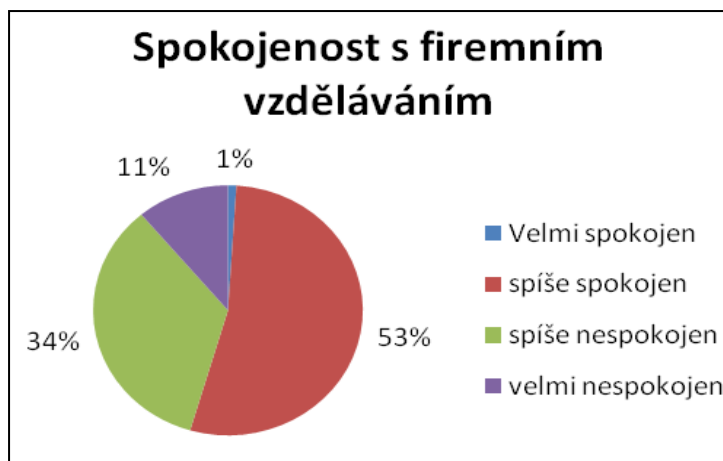
10. Vyhodnocení spokojenosti s firemním vzděláváním

Otázka č. 12: Jak jste spokojen/a se vzděláváním a možností rozvoje zaměstnanců ve společnosti?

Z grafu je patrné, že 53% respondentů je spíše spokojeno a 34% spíše nespokojeno. Pouze 1% všech zaměstnanců je velmi spokojeno.

V hodnocení spokojenosti s firemním vzděláváním je nejdůležitější se věnovat THP pracovníkům, kterých se vzdělávání nejvíce týká a pro firmu je velmi podstatné, aby měla odborně kvalifikované a proškolené zaměstnance.

Z průzkumu vyplývá, že 70 % THP pracovníků je spíše spokojeno a 30% je spíše nespokojeno. Hodnocení tedy není příliš příznivé a firma by se měla snažit tuto oblast vylepšovat.



4.8 Návrhy a doporučení

Poslední kapitola Aplikační části je soustředěna na vytvoření návrhů a doporučení organizaci CIE Plasty CZ, s.r.o. Tyto návrhy by měly společnosti naznačit směr, jakým by se měla ubírat při poskytování a zabezpečení péče zaměstnancům, tak aby se tato péče zdokonalila a zefektivnila. Plnění těchto návrhů a doporučení by mělo přispět ke zvýšení spokojenosti pracovníků, která podněcuje oddanost zaměstnanců, jejich vyšší výkonnost a produktivitu a vede k celkovému pozitivnímu image společnosti. Návrhy a doporučení budou specifikovány pro jednotlivé oblasti personální péče.

4.8.1 Pracovní prostředí

Společnosti CIE Plasty CZ, s.r.o. by se v souvislosti s pracovním prostředím mohlo doporučit mnohé, neboť s tímto faktorem jsou pracovníci nespokojeni. Společnost by se měla zaměřit na pracovní zátěž a stres vyvíjené na zaměstnance. Měla by přehodnotit situaci a nezvyšovat dále požadavky na výkon pracovníků. Především u pracovníků výroby je toto doporučení významné, neboť právě oni vykonávají těžkou fyzickou práci. Neustále se zvyšující požadavky na výkonnost přináší vyčerpanost, únavu, stres, což může vést až k negativním výsledkům v podobě vadné produkce.

Vedení podniku by mělo změnit přístup k zaměstnancům a nevyvíjet tak velké stresové situace. Například by měla zaměstnance motivovat nějakým typem odměny za bezchybné plnění úkolů, místo nynějšího přístupu hrozeb trestů či dokonce snížení finančního ohodnocení.

Dále bych doporučila provést opatření ke zlepšení fyzikálních podmínek práce. Opět zejména u pracovníků výroby. Společnost by měla investovat do zabudování klimatizační jednotky na pracoviště, neboť dílny nejsou odvětrávány, výrobní linky produkují obrovské množství tepla a také mnoho škodlivých zplodin z plastů. Klimatizace by měla zajistit čisté a příjemné prostředí, ve kterém by zaměstnanci nepodléhali větší únavě.

4.8.2 Bezpečnost práce a ochrana zdraví (BOZP)

V oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví bych doporučila vedení podniku zajistit lepší pořádek na pracovišti. Jednou z možností je zajistit úklid externí firmou. Vhodnější a úspornější variantou je, aby vedení pověřilo směnové mistry zajištěním a kontrolou pořádku. Směnový mistr by měl dostat přesné instrukce jak zajistit pořádek a měl by mít kompetence k rozdělení úkolů svým podřízeným pracovníkům. Všichni pracovníci by měli být obeznámeni s povinnostmi udržování pořádku. Samozřejmě by měla pravidelně probíhat kontrola toho, zda je pořádek udržován.

Za důležité považuji pozměnit uspořádání pracovišť. Rozmístění výrobních linek, materiálů a veškerých pracovních pomůcek by mělo vycházet z praktického užívání, tak aby byla pro zaměstnance manipulace a přemísťování pohodlnější a snadnější. Vedení podniku by mělo umožnit individuální uspořádání pracovišť dle potřeb jednotlivce, a ne striktně dbát vytvořených předpisů.

4.8.3 Pracovní doba a pracovní režim

V této oblasti je nutné řešit počet dní dovolené. Vedení podniku by mělo zvážit variantu poskytování více dnů dovolené, jelikož poskytuje pouze minimum dní stanovené zákonem. Dále by lepší variantou bylo, poskytnout zaměstnancům možnost volby výběru dovolené, oproti stanoveným termínům větší části dovolené.

Podnik by měl zavést rozumnější rozvržení času odpočinku (netýká se THP pracovníků). Přestávky by měli zaměstnanci mít méně než po 6 hodinách nepřetržité práce. A mezi přestávkami časový odstup alespoň 3 hodiny. Měl by být zaveden systém, podle kterého by byly přesně vymezeny časy přestávek dělníků daného pracoviště.

4.8.4 Služby poskytované pracovníkům na pracovišti

V oblasti poskytovaných služeb pracovníkům navrhuji zajištění dopravy do zaměstnání, neboť podnik sídlí v průmyslové zóně, kde není přístup veřejné dopravy. Zabezpečena je pouze autobusová doprava z Valašského Meziříčí, avšak převážná většina zaměstnanců je z odlehlých obcí. Možností by bylo zakoupení mikrobusu a zaměstnání řidičů, kteří by svázeli zaměstnance z místa jejich bydliště do zaměstnání a zpět.

Co se týká zabezpečení stravování, i zde by společnost měla co vylepšovat. Závodní jídelna by měla vydávat obědy v delším časovém rozmezí, neboť pracovníci kvůli nevhodnému rozvržení přestávek nemají příležitost výdej jídla stihnout.

Zařízení k osobní hygieně a odkládání osobních věcí by mělo projít také několika změnami. Měl by být zajištěn pečlivější úklid od externí firmy. Také by měly být pravidelněji doplňovány hygienické potřeby (mýdla, toaletní papíry, hygienické ubrousky,...).

Dále doporučuji poskytovat zaměstnancům potřebné množství pracovních oděvů a pomůcek. Pracovní oděvy by měly být poskytovány ve vhodné velikosti. Firma by měla zabezpečit pravidelnou údržbu a opravu pracovních oděvů, např. prostřednictvím služeb externí firmy.

4.8.5 Zaměstnanecké výhody – benefits

Ke spokojenosti zaměstnanců by přispělo poskytování příspěvků na penzijní připojištění. Tyto příspěvky by například mohly představovat takovou částku jakou si spoří zaměstnanci sami.

Společnost by měla umožnit vlastní volbu benefitů - Cafeteria systém všem pracovníkům, ne pouze THP pracovníkům. Bylo by vhodné rozšířit škálu nabízených výhod.

Pro THP pracovníky by byla přínosná větší dostupnost a rozmanitost jazykových kurzů.

Podnik by se měl podporovat zdravý životní styl a prevenci civilizačních chorob svých zaměstnanců. Například ve formě příspěvků na rehabilitační, rekondiční či relaxační aktivity. Pro financování těchto služeb by se společnost mohla zajímat o spolupráci s Veřejnou zdravotní pojišťovnou ČR, která v rámci programu „Zdravá firma“ umožňuje zaměstnancům firmy čerpat finanční příspěvky na péči o zdraví.

5 Závěr

Tato bakalářská práce byla zaměřena na jednu z velmi důležitých oblastí v organizaci, kterou je péče o zaměstnance. Cílem této práce bylo na základě teoretických východisek provést analýzu systému personální péče v podniku CIE Plasty CZ, s.r.o., vyhodnotit spokojenost zaměstnanců se zabezpečením této péče a v neposlední řadě navrhnout a doporučit taková opatření, která by vedla k výraznému zlepšení a zefektivnění péče o lidské zdroje.

V rámci teoreticko-metodologické části jsem popisovala jednotlivé oblasti personální péče. Byla zmíněna jak povinná péče o zaměstnance, tak i dobrovolná péče ze strany zaměstnavatele.

Po teoreticko-metodologické části následovala charakteristika podniku, která zahrnovala popis podniku jako celku, seznámení s historií podniku a především podrobnější charakteristiku zabezpečení péče o zaměstnance.

Pro vypracování aplikační části bylo třeba provést několik nezbytných činností. Nejprve jsem vypracovala dotazník, který jsem následně nechala vyplnit pracovníky podniku. Celkem bylo rozdáno 75 dotazníků. Dotazníky jsem rozdala náhodně mezi pracovníky na různých pracovních pozicích. Návratnost dotazníků byla velmi příznivá, jelikož se mi vrátily vyplněné dotazníky celkem od 70 pracovníků. Tyto respondenty jsem považovala za reprezentativní část pracovníků, jelikož představují více než třetinu všech zaměstnanců společnosti CIE Plasty CZ, s.r.o.

Údaje z dotazníků jsem následně zpracovala do datových matic, ze kterých jsem získala potřebné statistické ukazatele. Výsledky jsem zpracovala pro všechny zaměstnance jako celkem, a po té i pro skupiny zaměstnanců dle pracovních pozic. Zaměstnance jsem rozdělila do těchto tří skupin: Pracovníci výroby, THP pracovníci a Ostatní pracovníci. Veškeré údaje byly zpracovány do příslušných tabulek a grafů. Na základě vytvořených grafů jsem provedla interpretaci výsledků.

Z analýzy získaných dat vyplynulo, že spokojenost zaměstnanců není příliš dobrá, a to především u pracovníků výroby. Bylo zjištěno, že je na pracovníky kladena nadměrná zátěž a také jsou často vystavováni stresovým situacím. Nejméně jsou zaměstnanci spokojeni s pracovními podmínkami a s poskytováním dovolené. Všichni pracovníci by nejvíce uvítali benefity ve formě více dnů dovolené a příspěvků na penzijní připojištění.

Společnosti CIE Plasty CZ, s.r.o. jsem navrhla opatření a kroky ke zlepšení v oblasti poskytování péče o zaměstnance, které jsou podrobně popsány v kapitole „Návrhy a doporučení. Tímto byl splněn cíl práce, kterým bylo, na základě teoretických východisek, provést analýzu systému personální péče v podniku CIE Plasty CZ, s.r.o., vyhodnotit spokojenost zaměstnanců se zabezpečením této péče a navrhnou opatření, která by vedla ke zlepšení a zefektivnění těchto služeb.

Seznam použité literatury

Knihy a tištěné zdroje

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
2. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8
3. JOUZA, L. *Vzory smluv, dohod, žalob a písemností podle zákoníku práce s komentářem*. 5. Aktualizované a doplněné vydání. BOVA POLYGON, 2007. 392 s. ISBN-978-80-7273-146-6
4. KOCIANOVA, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 217 s. ISBN 978-80-247-2497-3
5. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3
6. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2004. 368 s. ISBN 80-7261-033-3
7. KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*, Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X
8. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9
9. VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. Aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8
10. WALKER, A. aj. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8 [cit. 2010-11-19].
11. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Internetové zdroje

12. MF DNES, právní kancelář Ambruz & Dark: *Přednosti a úskalí flexibilnějších forem zaměstnání* [online]. 1. února 2011, [cit. 2011-02-02]. Dostupný také z www: < http://podnikani.idnes.cz/prehledne-prednosti-a-uskali-flexibilnejsich-forem-zamestnani-pvk-/zamestnani.asp?c=A110120_1518019_zamestnani_bab >
13. VÚPS, v.v.i., Praha, Markéta Nekolová: *Vliv nových forem zaměstnání v ČR a zemích EU na vývoj pracovního práva* [online]. 2010, [cit. 2011-01-22]. Dostupný z WWW: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_308.pdf>
14. VÚPSV PRAHA, : *Analýza flexibilních forem zaměstnávání a organizace pracovní doby v České republice. Závěrečná zpráva* [online]. Červenec 2004, [cit. 2011-01-22]. Dostupný z WWW: <http://www.equalcr.cz/files/clanky/910/analyza_flexibilni_formy_zamestnavani_v_CR.pdf>

Ostatní zdroje

15. Interní informace společnosti CIE Plasty CZ, s.r.o.

Seznam zkratk

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
č.	číslo
ČR	Česká republika
např.	například
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
THP	technickohospodářský
tzv.	takzvaně

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Valašském Meziříčí dne 11. května 2011

.....
Pavλίna Zubková

Adresa trvalého pobytu studenta:

Chmelník 303

753 66 Hustopeče nad Bečvou

Přílohy

Příloha č. 1	Holdingová struktura společnosti CIE Plasty CZ, s.r.o.
Příloha č. 2	Dotazník
Příloha č. 3	Datová matice pro třídění I. stupně
Příloha č. 4	Datové matice pro třídění II. stupně
Příloha č. 5	Frekvenční tabulky
Příloha č. 6	Kontingenční tabulky